



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Plano de Negócios para Associação Cultural Capsula

Francisco dos Santos Raposo de Quadros Martins

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Empresas

Orientador:

Professor Joaquim Vicente Rodrigues, Professor Catedrático convidado,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral, ISCTE Business School

Fevereiro, 2022



BUSINESS
SCHOOL

Plano de Negócios para Associação Cultural Capsula

Francisco dos Santos Raposo de Quadros Martins

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Empresas

Orientador:

Professor Joaquim Vicente Rodrigues, Professor Catedrático convidado,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral, ISCTE Business School

Fevereiro, 2022

Dedico esta tese de mestrado aos meus amigos que me apoiaram continuamente, à minha avó e cão que me acompanharam em grande parte da concepção deste projeto e, por último, ao meu pai que sempre depositou confiança nas minhas capacidades e me deu forças para embarcar neste desafio.

Agradecimento

Inicialmente destaco um especial agradecimento aos meus amigos e família pelo apoio e motivação contínuos que sinto ao realizar grande parte dos meus desafios, incluindo este projeto e o meu percurso académico. Demonstro também a minha imensa gratidão pelo apoio do meu orientador, Professor Joaquim Vicente Rodrigues, no que concerne a disponibilização e recomendação de recursos, pela disponibilidade incansável nas várias reuniões que partilhámos e especialmente pela honestidade, conhecimento e rigor transmitidos.

Por último, deixo um agradecimento aos meus colegas, amigos e todos aqueles que participaram e partilharam o estudo que foi realizado para esta tese de mestrado e relembro que este projeto não é apenas um conceito desenvolvido para o âmbito académico, mas algo que será implementado e partilhado com todos vós.

Resumo

A Associação sem fins lucrativos a ser criada pretende contribuir para o setor artístico e cultural em Lisboa através do desenvolvimento de eventos de música e arte, debates e workshops. O objetivo principal deste Plano de Negócios é apresentar a estratégia para o primeiro ano de programação.

Para tal, foi realizada uma análise dos fatores externos que podem impactar o sector através de uma pesquisa descritiva e exploratória, pelo meio de um questionário realizado junto do público-alvo. Relativamente aos fatores internos, estes resultam da descrição das capacidades dos intervenientes e sua visão da identidade da Associação. O aumento do turismo e do interesse em participar em atividades culturais, e a oferta reduzida de produtos multidisciplinares em Lisboa, demonstram uma oportunidade de negócio clara. Tendo em conta as medidas resultantes do cruzamento dos fatores externos e internos, identificaram-se as diretrizes estratégicas; atendendo ao fato de existirem diferenças claras nas diferentes iniciativas, foram identificados diferentes segmentos para cada uma.

O plano de ações apresenta as medidas que devem ser realizadas para a Associação iniciar a sua Programação em Outubro de 2022. Estas ações apresentam um custo reduzido, decorrente de uma estratégia de minimização dos custos. Ainda assim, para o estudo da viabilidade económico-financeira foram contabilizados os custos e receitas provenientes do primeiro ano, com vista a concluir sobre exequibilidade do projeto – que se apresenta como um projeto viável ao final de um ano de atividade.

Palavras-chave: Plano de Negócios, Associação Cultural, Marketing, Cultura, Comunidade, Eventos.

Abstract

The non-profit Association to be created aims to contribute to the artistic and cultural sector by developing music and arts events, debates and workshops. The main goal in this Business Plan is to develop a strategy for the first-year program, based on the creation of a viable business model that contributes to the dynamization of the cultural offer in the city of Lisbon.

For this reason, an analysis of the external factors that could have an impact on this sector was performed through a descriptive and explorative investigation. Regarding its internal factors, they result from a description of the workgroup skills and vision for the Association's identity. The increase in tourism and interest in participating in cultural activities, as well as the small offer of multidisciplinary products in Lisbon demonstrated a clear business opportunity. Considering the measures that resulted from the connection of external and internal factors, the strategic guidelines of the project were identified; according to the fact that its activities present clear differences, different segments were recognized for each initiative.

The action plan introduces the measures that have to be executed for the Association to start its program in October 2022. Most of these measures present low costs due to a cost minimization strategy taken by the core group. Nevertheless, for the economic and financial feasibility analysis, all costs and revenue for the first-year program were taken into account and the non-profit project was considered viable after one year of activity.

Keywords: Business Plan, Cultural Association, Marketing, Culture, Community, Events.

Índice

Agradecimento	<i>i</i>
Resumo	<i>ii</i>
Abstract	<i>iii</i>
Índice	<i>iv</i>
Índice de Tabelas e Figuras	<i>vii</i>
CAPÍTULO 1	1
Introdução	1
1.1. Contextualização	1
CAPÍTULO 2	2
Revisão da Literatura	2
2.1. O conceito de cultura	2
2.1.1. A cultura como fator-chave para o desenvolvimento económico e social	2
2.1.2. Atores culturais	4
2.2. O conceito Associação	6
2.3. Marketing em Associações sem fins lucrativos	6
CAPÍTULO 3	11
Metodologia de pesquisa	11
3.1. Pesquisa Descritiva	11
3.2. Pesquisa Exploratória	11
CAPÍTULO 4	12
Análise Externa	12
4.1. Meio Envolvente.....	12
4.2. Atratividade do Sector	13
4.2.1. Poder de negociação dos fornecedores	13
4.2.2. Poder de negociação dos clientes	14
4.2.3. Ameaça de novos competidores	14
4.2.4. Ameaça de produtos substitutos.....	14
4.2.5. Rivalidade entre as empresas existentes	15
4.3. Consumidores	15
4.4. Concorrência.....	17
4.5. Síntese da Análise Externa.....	19
4.5.1. Oportunidades	19
4.5.2. Ameaças.....	20
CAPÍTULO 5	21
Análise Interna	21
5.1. Conceito a implementar	21
5.2. Missão, Visão e Valores da Associação	21
5.2.1. Missão	21
5.2.2. Visão.....	21
5.2.3. Valores	21
5.3. Promotor do conceito	22

5.4.	Síntese da Análise Interna	22
5.4.1.	Pontos Fortes	23
5.4.2.	Pontos Fracos.....	23
CAPÍTULO 6.....		24
Avaliação Global		24
6.1.	Análise SWOT dinâmica.....	24
6.2.	Diretrizes Estratégicas	24
CAPÍTULO 7.....		26
Estratégia.....		26
7.1.	Fatores Críticos de Sucesso	26
7.2.	Objetivos.....	27
7.3.	Estratégia de Marketing	27
7.3.1.	Segmentação e Targeting	27
7.3.1.1.	Eventos de música e arte	28
7.3.1.2.	Workshops	28
7.3.1.3.	Debates	28
7.3.2.	Posicionamento	28
7.3.3.	Marketing Mix.....	29
7.3.3.1.	Política de Produto.....	29
7.3.3.1.1.	Workshops	29
7.3.3.1.2.	Eventos de música e arte	29
7.3.3.1.3.	Debates	30
7.3.3.1.4.	Residências artísticas e Exposições.....	30
7.3.3.1.5.	Outras iniciativas no espaço físico (a explorar)	30
7.3.3.2.	Política de Preço.....	30
7.3.3.2.1.	Workshops	30
7.3.3.2.2.	Eventos de música e arte	31
7.3.3.2.3.	Debates, Exposições e outras atividades no espaço físico	31
7.3.3.3.	Política de comunicação	31
7.3.3.4.	Política Comercial e de Distribuição	33
7.4.	Modelo de Negócio	33
7.5.	Plano de Implementação.....	35
7.5.1.	Ações.....	35
7.5.2.	Cronograma	41
7.5.3.	Equipa de Implementação.....	43
7.6.	Plano de Contingência	43
CAPÍTULO 8.....		44
Análise de Viabilidade		44
8.1.	Viabilidade económico-financeira.....	44
CAPÍTULO 9.....		50
Conclusões.....		50
Referências bibliográficas		51
Anexos.....		55
A.	Questionário.....	55
	Descrição.....	55
	Caracterização do participante	55
	Eventos de música e arte (Grupo 1 – Experiência atual)	56
	Eventos de música e arte (Grupo 2 – Eventos da Associação)	57
	Workshops (Grupo 1 – Experiência atual)	59
	Workshops (Grupo 2 – Workshops da Associação)	60

Debates (Grupo 1 – Experiência atual)	61
Debates (Grupo 2 – Debates da Associação)	62
Sócios da Associação	62
B. Análise PESTAL.....	63
Fatores Políticos	63
Fatores Económicos e Demográficos	64
Fatores Socioculturais	65
Fatores Tecnológicos.....	66
Fatores Ambientais	67
Fatores Legais.....	68
C. Consumidor	70
Caracterização dos segmentos.....	70
Comportamentos de compra e consumo	71
Avaliação do grau de satisfação e motivações	72
D. Análise SWOT cruzada.....	73
E. Segmentação	77
F. Política de Preço.....	82
G. Estrutura Organizacional	84
Direção	84
Conselho Fiscal	85
Departamento de Comunicação	85
Departamento de Artes	85
Departamento de Programação	86
Departamento de Produção.....	86

Índice de Tabelas e Figuras

Tabela 1 – Atores culturais, adaptado de Recognising Culture (2001).....	5
Tabela 2 - Síntese da Análise PESTAL.....	12
Tabela 3 - Síntese da Concorrência.....	18
Tabela 4 – Medidas e Diretrizes estratégicas associadas.....	24
Tabela 5 - Fatores críticos de sucesso por área e iniciativa.....	26
Tabela 6 - Objetivos e métricas de avaliação e controlo.....	27
Tabela 7 - Política de comunicação para as iniciativas da Associação.....	31
Tabela 8 - Diretrizes estratégicas e medidas associadas.....	35
Tabela 9 - Calendarização e duração das ações.....	42
Tabela 10 - Plano de contingência e Estratégias de mitigação.....	43
Tabela 11 - Frequência das iniciativas por mês.....	44
Tabela 12 - Mercado potencial.....	44
Tabela 13 - Previsão de Vendas com Workshops.....	45
Tabela 14 - Previsão de Vendas com Eventos de música e artes.....	45
Tabela 15 - Previsão de Vendas com Debates.....	46
Tabela 16 - Pressupostos de Gastos.....	47
Tabela 17 - Investimentos a realizar.....	48
Tabela 18 - Mapa de Cash Flows, TIR e VAL.....	48
Tabela 19 - Cruzamento das Oportunidades com Pontos Fortes.....	73
Tabela 20 - Cruzamento das Oportunidades com Pontos Fracos.....	75
Tabela 21 - Cruzamento das Ameaças com Pontos Fortes.....	76
Tabela 22 - Cruzamento das Ameaças com Pontos Fracos.....	77
Tabela 23 - Relação entre sexo e interesse em participar nos eventos.....	79
Tabela 24 - Relação entre sexo e interesse em participar no workshop 1.....	81
Tabela 25 - Relação entre sexo e interesse em participar no workshop 2.....	81
Tabela 26 - Relação entre sexo e interesse em participar em debates.....	82
Figura 1 - Consumidores de eventos de música e arte.....	16
Figura 2 - Consumidores de workshops.....	16
Figura 3 - Consumidores de debates.....	17
Figura 4 - Triângulo de ouro do posicionamento.....	28
Figura 5 - Modelo CANVAS para Associação Cápsula.....	34
Figura 6 - Exemplo de estrutura organizacional para a Associação Cápsula.....	37
Figura 7 - Cronograma das ações.....	42
Figura 8 - Distribuição da idade dos inquiridos por faixas etárias.....	55
Figura 9 - Distribuição do sexo dos inquiridos.....	56
Figura 10 - Participação dos inquiridos em eventos de música e arte.....	56
Figura 11 - Frequência de participação em eventos de música e arte.....	56
Figura 12 - Espaços/eventos frequentados pelos inquiridos.....	57
Figura 13 - Interesse dos inquiridos em participar nos eventos da Associação.....	58
Figura 14 - Serviços esperados pelos inquiridos nos eventos.....	58
Figura 15 - Sensibilidade dos inquiridos ao preço dos eventos.....	58
Figura 16 - Interesse em adquirir arte nos eventos.....	59
Figura 17 - Posição dos inquiridos em relação às restrições da pandemia nos eventos.....	59
Figura 18 - Participação dos inquiridos em workshops.....	59

Figura 19 - Áreas de Workshops preferidas pelos inquiridos	60
Figura 20 - Sensibilidade dos inquiridos sobre o preço do workshop 1	61
Figura 21 - Sensibilidade dos inquiridos sobre o preço do workshop 2	61
Figura 22 - Participação dos inquiridos em Debates.....	61
Figura 23 – Temas de Debates preferidos pelos inquiridos.....	62
Figura 24 - Sensibilidade dos inquiridos sobre o preço para associados.....	62
Figura 25 - Preferência dos inquiridos sobre a modalidade de pagamento.....	63
Figura 26 - Evolução e previsão do crescimento do PIB e Inflação em Portugal.....	64
Figura 27 - Distribuição das faixas etárias dos participantes em eventos de música e arte	70
Figura 28 - Frequência de Participação em eventos de música e arte	71
Figura 29 - Áreas de estudo preferidas para workshops	72
Figura 30 - Áreas preferidas para debates.....	73
Figura 31 - Interesse em participar nos eventos por faixas etárias	78
Figura 32 - Interesse em participar neste tipo de eventos por sexo	78
Figura 33 - Interesse em participar no workshop 1 por faixas etárias	79
Figura 34 - Interesse em participar no workshop 2 por faixas etárias	80
Figura 35 - Interesse em participar no workshop 1 por sexo	81
Figura 36 - Participação dos inquiridos em workshops	82

CAPÍTULO 1

Introdução

1.1. Contextualização

Inevitavelmente aliado ao *boom* do turismo a nível nacional, ao fato de Portugal ser considerado um país atrativo para emigração a nível europeu e ao interesse crescente da população em geral em participar em iniciativas culturais, é possível constatar que a oferta em Portugal e na cidade de Lisboa apresenta-se reduzida, principalmente quando comparada com outros locais da Europa.

Apesar de alguns festivais e eventos nacionais menos frequentes (anuais, por exemplo) combinarem a vertente artística ao panorama musical, ainda não existe uma clara oferta de iniciativas urbanas multidisciplinares que combinem estes campos e que ofereçam uma experiência imersiva e interativa. Assim, cabe a este plano de negócios explorar esta oportunidade de negócio, criando um conceito diferenciado capaz de promover este tipo de cultura de forma viável.

Sendo o objetivo principal a criação de um plano de negócios viável e diferenciado para a Associação sem fins lucrativos Capsula, os principais objetivos constem em:

- Analisar o sector e mercado (pesquisa por iniciativas similares com vista a criar um conceito e posicionamento únicos; análise de fatores externos, como legislação, apoios, entre outros);
- Analisar o conceito e capacidades dos intervenientes (análise interna);
- Concluir sobre as diretrizes estratégicas, conceito, posicionamento e objetivos decorrente das análises externa e interna (bem como os valores que a associação representa, a sua missão e visão, identificação de público-alvo, tipo de comunicação, imagem, entre outros);
- Definir estratégias comerciais e do negócio, e sua operacionalização;
- Descrever plano de implementação e ações a 1 ano (iniciativas, cronograma, equipas, processos de monitorização e controlo);
- Garantir a viabilidade e capacidade de resposta a possíveis contingências.

CAPÍTULO 2

Revisão da Literatura

2.1. O conceito de cultura

De acordo com o livro *“Key Concepts in Cultural Theory”* (Kellner & Sedgwick, 2000), o conceito cultura remete-nos para uma multiplicidade de respostas que dependem diretamente do contexto no qual este é usado, comprovando assim a sua subjetividade. A forma de como a cultura é compreendida depende área de estudo dos investigadores que a procuram definir (Minkov, 2013). No contexto antropológico, que normalmente é o mais utilizado nos estudos da cultura, os autores definem o conceito como:

“Cultura inicia-se no ponto em que os humanos superam tudo o que lhes é dado de forma simples na sua herança natural (...) tendo como elementos mais importantes a habilidade dos seres humanos de criar ou construir e a habilidade de utilizar uma linguagem”.

(Kellner & Sedgwick, 2000)

Apesar de vários autores reconhecerem a complexidade da definição do termo cultura, este é apresentado de uma forma mais concreta em determinados artigos – onde o contexto está bem definido. No conjunto de estudos apresentados na compilação *“Recognising Culture”* (Matarasso et al., 2001), resultante duma parceria entre o departamento patrimonial do Canadá e da UNESCO, o conceito é evidenciado de uma forma objetiva – designando cultura como a expressão consciente (práticas artísticas, religiosas, performances, entre outras) ou inconsciente (rituais de comida ou celebrações familiares) dos valores humanos.

“Cultura é tudo o que se encontra neste espectro. É tudo o que não precisamos de fazer para sobreviver – mas somos obrigados a fazê-lo para nos sentirmos humanos”

(Matarasso, 2001)

2.1.1. A cultura como fator-chave para o desenvolvimento económico e social

No primeiro artigo presente na compilação *“Recognising Culture - Culture, Economics & Development”*, François Matarasso (2001) destaca que a indústria do entretenimento/cultura ainda é observada muitas vezes como uma função menos séria do que indústrias produtoras/transformadoras (por exemplo). Contudo, vários estudos mais recentes vieram provar que a cultura tem um papel

determinante no desenvolvimento das economias locais e melhoria das condições sociais (Basset et al., 2005).

“Se o desenvolvimento é visto como melhoria da qualidade de vida, os esforços voltados para o mesmo dificilmente conseguem ignorar o mundo da cultura”

(Duxbury et al., 2016)

Ainda em “*Culture, Economics & Development*” (Matarasso, 2001), o autor denota a cultura como um recurso que cria riqueza e que a dificuldade associada ao reconhecimento desta indústria como impulsionador da economia está muitas vezes relacionada com o facto destas indústrias estarem espalhadas por diferentes campos – como é o caso da arquitetura, música, jogos de computador ou televisão. O autor considera esta abrangência e diversidade como algo positivo, pelo facto de, por exemplo, uma descida num sector da moda não significar necessariamente uma descida no sector da música.

Em relação à criação de emprego, a indústria cultural apresenta vantagens pelo facto de não necessitar de investimentos de infraestrutura elevados e poder ser integrada com outras funções económicas. Para além disso, Matarasso destaca a herança cultural (museus, monumentos, práticas humanas, entre outros) como uma fonte de emprego – como é o exemplo das funções relacionadas com a conservação de património (material ou imaterial). Reforçar, manter e promover estas heranças (criando mais emprego) pode ser uma fonte importante para o desenvolvimento do turismo e, conseqüentemente, para a economia (Steinberg, 2001).

Outra associação que é feita pelo autor diz respeito à cultura como fator determinante na criação de valor. Num mercado competitivo como o mercado da moda, onde existem países que alcançam preços muito reduzidos em comparação com outros (devido a salários reduzidos, exploração infantil, entre outros), o investimento é feito no aspeto cultural – o estilo da roupa, *branding*, materiais tradicionais, etc.

“A cultura acrescenta valor ao fortalecer a vantagem competitiva de um sitio de diferentes maneiras”

(Matarasso, 2001)

Em relação ao desenvolvimento social, Matarasso destaca ainda no mesmo estudo que o sucesso individual e coletivo tem uma correlação direta com a capacidade de adaptação e resiliência. O papel da cultura na educação é essencial para garantir estas capacidades – “um sistema educacional que passe por abordagens que alimentem a criatividade, independência e confiança – e que têm as suas raízes na expressão cultural”.

Para além disto, as políticas culturais apresentam-se como potenciais formas de estímulo à mudança social, não só no que diz respeito a políticas de apoio à produção cultural mas também como mecanismos catalisadores de práticas e óticas culturais – sendo reconhecidas como instrumentos governamentais essenciais (Rayman-Bacchus & Radavoi, 2020). A importância de medidas deste cariz é também denotada em temáticas sobre o estabelecimento de paz e justiça; para além de áreas como a educação e a ciência, a cultura apresenta capacidade de transformar sociedades (Wiktor-Mach, 2018).

2.1.2. Atores culturais

Com vista a facilitar o processo de identificação dos atores culturais por tipologias de função e sectores (público, privado e terciário), foi adaptada a tabela apresentada no estudo “Culture, Governance & Regulation” de Danielle Cliche, que integra a compilação *Recognising Culture* (2001). A Tabela 1 apresenta exemplos de atores culturais e instituições reguladoras da área cultural, no campo das artes e dos media, permitindo assim o reconhecimento claro dos intervenientes de projetos culturais desta índole.

Tabela 1 – Atores culturais, adaptado de “Culture, governance & regulation” – Fonte: ERICarts compilation 2000

Função	Sector Público Incluindo o Estado, organizações inter-governamentais, etc.	Sector Privado Com motivações meramente comerciais ou misto (por exemplo negócios independentes)	Setor Terciário Privado sem fins lucrativos, sector independente.
Autoria e Criação	Empregados do estado (ex. compositores, jornalistas, tradutores, etc.).	Trabalhadores independentes ou <i>freelancers</i> . Profissionais dos media (ex. jornalistas, guionistas, designers, fotógrafos, etc.).	Investigadores, escritores, jornalistas. Artistas amadores. Público como ator/produtor.
Educação	Professores até ao ensino secundário, professores académicos, formadores. Organizações autónomas com programas culturais e de intercâmbio. Corpos intergovernamentais.	Escolas de arte e música privadas, professores de música, <i>workshops</i> (TV, produção, edição, etc.), escolas de linguagem.	Associações culturais locais, programas culturais, cursos e institutos oferecidos por voluntários.
Financiamento	Departamentos governamentais, ministérios, programas de bolsas ou subsídios, fundos, organizações <i>media</i> públicas. Corpos intergovernamentais como a UE.	Patrocinadores, empreendedores, empresas de entretenimento, bancos (fundos, empréstimos), promotores imobiliários, lotaria.	Fundações, indivíduos privados (doações, voluntários, etc.), público (receita através do comparecimento a eventos)
Legisladores	Ministérios e autoridades que legislam. Organização internacionais ou intergovernamentais como a EU ou WTO.	Grupos de interessa da indústria e institutos comerciais que monitorizam a regulamentação e desenvolvimentos de mercado.	Grupos de interesse (por igualdade, direitos humanos, etc.), ativistas ou movimentos. Institutos independentes de monitorização de regulamentação e desenvolvimento de mercado
Gestão	Trabalhadores culturais (museus, bibliotecas, etc.), organizadores de festivais, sociedades de autores, concelho europeu (oferece assistência no desenvolvimento de regulamentações para a cultura).	Diretores de galerias privadas, feiras. Empreendedores que oferecem uma base industrial para fins artísticos, culturais e educacionais. Instituições culturais que funcionam como sociedades limitadas.	Voluntários de museus, associações e sindicatos de artistas, movimentos de solidariedade.
Gate Keeping	Diretores artísticos de instituições culturais públicas, professores académicos de arte, júris de programas de financiamento ou comités.	Críticos de arte, curadores de exposições, produtores de <i>media</i> .	Grupos de interesse independentes, opinião do público.
Medição	Reguladores de transmissão nacionais, ITU (fornece direção para a estrutura técnica e de regulamentação), WTO (negociações comerciais que influenciam o fluxo de bens e serviços culturais).	Leilões de arte, publicadores ou editores de livros, música e conteúdos media. Servidores, gestores de direitos digitais.	Distribuidores <i>online</i> , Licenças e movimentos <i>open-source</i> , espaços não comerciais na internet.
Consumo	Instituições públicas como hospitais, prisões, escolas.	Empresas privadas que necessitam de diversidade de conteúdo para programação ou produção.	Público.

2.2. O conceito Associação

Uma associação é um conjunto de sujeitos que, de forma voluntária, optam por unir a sua sabedoria e/ou atividades continuamente, seguindo as normas que foram delineadas pelos mesmos – servindo normalmente como núcleos fulcrais da sociedade (Viegas, 1986).

Salamon e Anheir em *“Defining the Nonprofit Sector: A cross-national Analysis”* (1997), de forma mais concreta, destacam cinco atributos que descrevem as associações:

“Formalmente constituídas: de algum modo institucionalizadas, em termos da sua estrutura organizacional ou sistema de atuação;

Privadas: institucionalmente independentes do Estado;

Sem fins lucrativos: os lucros não são distribuídos, são unicamente reinvestidos na atividade da organização;

Auto-geridas: têm uma estrutura de governação interna;

Voluntárias: envolvem algum grau de participação voluntária, tanto na sua atuação como na gestão dos assuntos da organização”.

(Salamon & Anheier, 1997)

A principal característica que une este tipo de organizações é o facto de não terem finalidade lucrativa, serem independentes do estado e servirem como agentes de mudança social – “pessoas que se juntam para prosseguir um determinado fim” (Andrade & Franco, 2007). Através do efeito benéfico de socialização provocado pela generalidade das associações, é verificada a sua importância como impulsionador do reforço da cultura cívica (Ferreira, 2008).

2.3. Marketing em Associações sem fins lucrativos

De acordo com o livro *Princípios de Marketing* (Kotler & Armstrong, 2014), as empresas ou organizações da atualidade que pretendem atuar a nível nacional ou além-fronteiras, independentemente da sua dimensão e finalidade (lucrativa ou sem fins lucrativos), devem focar o cliente e um compromisso sério com o Marketing e suas metodologias. Este tipo de ferramentas são utilizadas no sector cultural e artístico com os objetivos principais de desenvolver a programação e estabelecer estratégias para obtenção de fundos – “por exemplo, um museu de arte promove os seus programas e exposições via emails diretos e marketing nas redes sociais para atrair visitantes e cria eventos de angariação de fundos (...) para doadores” (Lee et al., 2018).

A adoção de medidas orientadas ao negócio em organizações sem fins lucrativos é considerada como um fator crítico para o seu sucesso (Pinho et al., 2014), o que resulta numa aproximação de projetos deste tipo à esfera empresarial - derivada da utilização de modelos comerciais, planos estratégicos e processos de avaliação (Bromley & Meyer, 2017) com o objetivo de atrair recursos, como financiamento, colaboradores, voluntários, entre outros (Nicolau, 2016).

. Nestas organizações, o equivalente à orientação ao consumidor diz respeito à orientação aos seus beneficiários e contribuidores, e o nível e natureza da competitividade apresenta-se distinto do sector empresarial decorrente de um maior reconhecimento da importância e propósito de outros projetos (Modi & Mishra, 2010).

O esquema que se segue, presente no capítulo Estratégia e Plano de Marketing do livro Mercator 25 Anos, representa o processo de elaboração de uma Estratégia de Marketing.

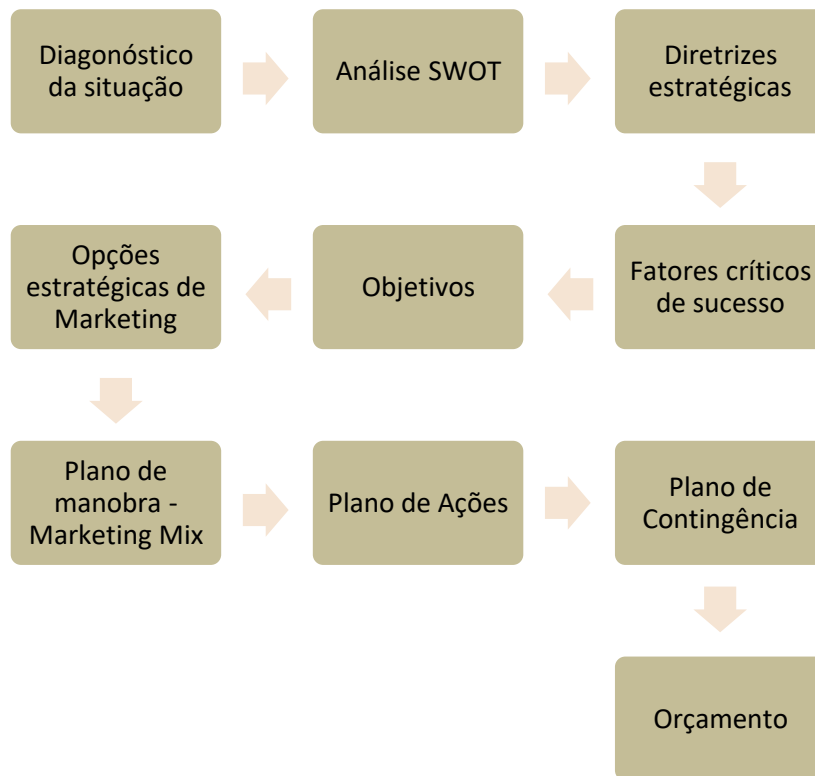


Figura 1 - Processo de Elaboração da Estratégia de Marketing (adaptado de Mercator 25 Anos)

Este processo inicia-se no diagnóstico da situação, que tem como objetivos principais a identificação de fatores externos e internos que podem influenciar direta ou indiretamente a atividade da organização em questão.

Primeiramente, na análise externa, é realizada uma interpretação sobre o meio envolvente mediato (através da análise PESTEL, que aborda os fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais que podem influenciar positiva ou negativamente a operação) e imediato (através da análise de 5 Forças de Porter, que permite concluir sobre a atratividade do setor). A análise dos consumidores pretende fornecer informação sobre características específicas do público em questão, seu grau de satisfação e identificação do valor pretendido. Em relação à análise dos concorrentes, esta descreve a concorrência direta ou indireta através determinados critérios que pretendem descrever sobre a experiência, imagem, estratégia, entre outros.

Embora o nível e natureza da competitividade das organizações sem fins lucrativos apresenta-se distinto do sector empresarial decorrente de um maior reconhecimento da importância e propósito de outros projetos (Modi & Mishra, 2010), este pode ser denotado de forma mais expressiva no que diz respeito à obtenção de fundos, devido ao número limitado de programas de apoio e financiamento *versus* o número crescente de organizações sem fins lucrativos. Isto resulta numa utilização mais frequente de métricas de avaliação que pretendem controlar a performance dos projetos (Charles & Kim, 2016) e de ferramentas de Marketing com vista a desenvolver e apresentar planos estruturados e inovadores sobre os mesmos.

No que concerne a análise interna, são identificadas características internas da organização como o perfil e características dos clientes, imagem, notoriedade, volume de vendas, entre outros critérios, bem como é realizada uma análise sobre os seus recursos (humanos, financeiros, tecnológicos, comerciais, entre outros recursos).

Através da matriz SWOT, é possível “avaliar os efeitos conjugados dos fatores externos e internos que contribuem para o desenvolvimento do negócio” (Baynast et al., 2018), descritos através das oportunidades e ameaças decorrentes da análise externa e pontos fortes e fracos resultantes da análise interna. Por meio desta conjugação, são identificadas determinadas ações e as diretrizes estratégicas associadas às mesmas - que agrupam as ações por áreas. A identificação dos fatores críticos de sucesso permite uma noção sobre um conjunto de requisitos gerais indispensáveis para a organização em causa – fatores-chave transversais à área de negócio.

A fixação dos objetivos serve como método de orientação à estratégia a ser delineada, devendo respeitar o critério SMART – objetivos específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e temporais, conforme apresentado na Figura 2 (Project Management Institute, 2015). Ao concluir a definição dos objetivos, o processo de elaboração da estratégia de Marketing passa pela consideração das opções estratégicas. A escolha dos alvos tem por base a caracterização dos grupos-alvo destacados, no que diz respeito a dados sobre a sua natureza, dimensão, comportamentos de compra e utilização. No caso de uma organização de pequena dimensão e com menor capacidade monetária, o “levantamento de dados secundários, a observação (...), pesquisas experimentais podem ser utilizados de maneira eficaz” (Kotler & Armstrong, 2014).

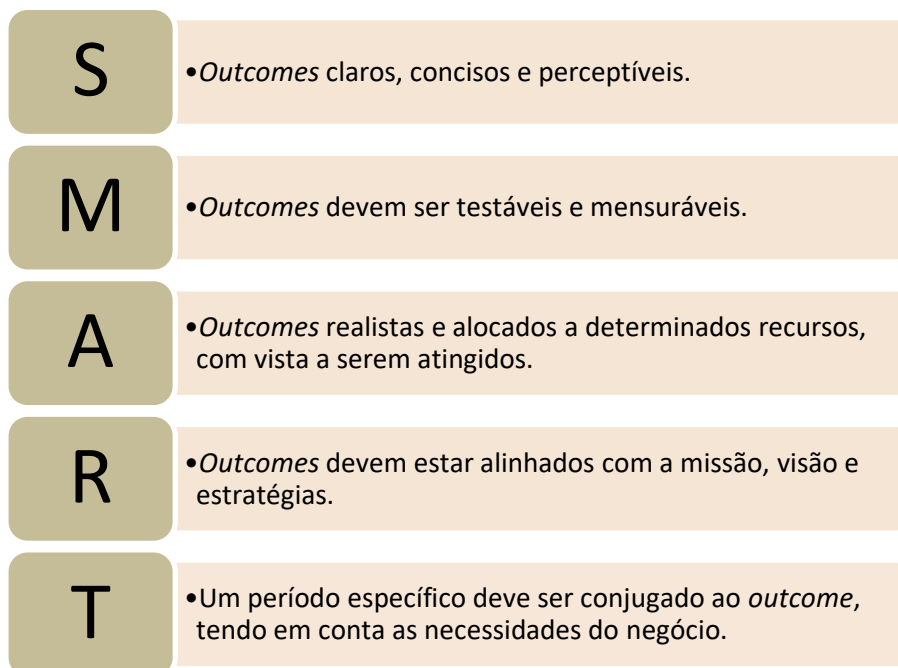


Figura 2 - Objetivos SMART (adaptado de *Business Analysis for Practitioners*, PMI)

Embora possam ser considerados métodos informais ou menos complexos, os resultados podem ser benéficos quando os objetivos das pesquisas são bem delineados e quando se reconhece as limitações consequentes de estudos com amostragens pequenas ou de investigadores menos qualificados.

Relativamente às outras opções estratégicas, deve ser efetuada uma decisão relativa às fontes de mercado e sobre o posicionamento. No exemplo do posicionamento e estratégia de diferenciação no Marketing Público, estes devem ser associados a “uma organização de referência no desenvolvimento e dinamização social (...) que sustentem este posicionamento através do desenvolvimento de serviços que (...) respondam às necessidades do cidadão” (Lindon et al., 2004).

No Marketing Mix efetuam-se decisões que decorrem das orientações obtidas nas etapas de segmentação, posicionamento e seleção das ações prioritárias ao desenvolvimento da estratégia (Rodrigues, 2019), através das políticas de produto, preço, distribuição e comercial, e de comunicação. No que concerne a diversificação da estrutura de receitas e de sortido de oferta, embora tenha sido constatada a sua importância e sucesso em determinadas organizações, o uso desta técnica deve depender diretamente do seu contexto, capacidade e tipos de programação (Liu & Kim, 2021), pelo que não existe uma estratégia transversal mais correta (concentração ou diversificação).

Após definição das prioridades estratégicas através do plano de manobra, dá-se a estruturação das atividades a serem incluídas no plano de ações, através de parâmetros como o seu enquadramento, objetivos específicos da ação, descrição, duração e calendarização, entre outros. O plano de contingência tem como finalidade a criação de respostas caso a estratégia desenvolvida for menos eficaz ou se ocorre determinado risco durante a implementação do plano de ações (Project Management Institute, 2017).

O último passo do processo de elaboração de estratégia de Marketing diz respeito ao estabelecimento de orçamentos provisionais, com vista a concluir sobre a viabilidade do projeto – através de indicadores financeiro como *cash-flows* e a taxa interna de bruto (TIR). Embora uma Associação sem fins lucrativos não tenha como única finalidade a obtenção de retorno decorrente das iniciativas que cria, a criação de relações duradouras com o seu público é fulcral para alcançar os seus fins. Para além disso, este retorno obtido através atividades realizadas será reinvestido na Associação – criando assim a possibilidade de obtenção de mais recursos e o investimento noutros projetos. Iniciativas empreendedoras como o caso de devem explorar continuamente métodos inovadores e criativos que permitam a obtenção de fundos para além de fontes públicas (Petrová, 2019).

Num estudo presente no artigo “Marketing expense and financial performance in arts and cultural organizations” (Lee et al., 2018) do *Jornal Internacional de Marketing Voluntário e Sem Fins Lucrativos*, em que o autor analisa a influência positiva do aumento do custo em Marketing no valor gerado em receitas, constata-se que um aumento de 10% em custos relativos à utilização de ferramentas deste tipo resulta num incremento de 0,81% no valor total de receitas – o que demonstra que o Marketing contribui positivamente para uma melhor performance nas organizações em fins lucrativos.

Com isto, conclui-se que, embora exista uma clara diferença nos objetivos entre uma empresa e uma Associação sem fins lucrativos, os meios para alcançá-los serão muitas vezes idênticos ainda que utilizados com propósitos diferentes.

CAPÍTULO 3

Metodologia de pesquisa

3.1. Pesquisa Descritiva

Inicialmente, a análise externa teve por base uma pesquisa descritiva sobre o sector em que a Associação se insere, meio envolvente e concorrência. No que diz respeito ao mercado e meio envolvente, foi analisada a evolução geral da área de negócio e os fatores externos que possam influenciar a implementação e operação da Associação e do setor – através da análise PESTEL e modelo de 5 Forças de Porter. Em relação aos concorrentes, foram destacadas algumas iniciativas a nível nacional que apresentam semelhanças ao conceito que se pretende desenvolver – *Benchmarking*.

3.2. Pesquisa Exploratória

Com vista a estudar as motivações dos consumidores e suas preferências, foi realizado um questionário que foi utilizado como base para a pesquisa exploratória:

- Concluir sobre um perfil de consumidor para cada uma das atividades, hábitos de consumo e níveis de satisfação com a oferta existente – Análise Externa (análise maioritariamente qualitativa);
- Explorar a receptividade e sensibilidade do público-alvo sobre determinados parâmetros específicos do conceito a ser criado, preço, serviços oferecidos, entre outros – Análise Interna e Estratégia (análise qualitativa e quantitativa).

Este questionário foi partilhado via redes sociais e outras plataformas digitais, dentro do meio académico. Tem uma amostra de 105 indivíduos, dos quais 64 são mulheres, 39 são homens e 2 não especificados - com maior concentração etária nos intervalos dos 18 aos 28 anos (68,6%) e dos 29 aos 39 anos (25,7%). Embora este estudo tenha uma limitação no que diz respeito à dificuldade em concluir sobre a população em geral derivada de uma concentração de inquiridos numa das faixas etárias, esta concentração de população mais jovem permite uma melhor perceção sobre o público que representa a maior parte do “mercado” cultural e resulta num estudo objetivo sobre a experiência e interesses do mesmo. Assim, é possível concluir sobre a caracterização dos consumidores, seus hábitos de consumo e níveis de satisfação com a oferta disponível. As questões e respostas do questionário estão detalhadas no Anexo A.

CAPÍTULO 4

Análise Externa**4.1. Meio Envolvente**

De forma a desenvolver uma Estratégia de Marketing para qualquer organização, deve-se inicialmente analisar o mercado em que esta está inserida (Baynast et al., 2018). A Análise PESTAL reúne os fatores externos que influenciam determinado mercado, separando-os em temáticas distintas (Fatores Políticos, Económicos e Demográficos, Socioculturais, Tecnológicos, Ambientais, Legais). O mercado focado abaixo é o Sector Cultural e Criativo – onde se inserem as Associações Culturais.

Na

Tabela 2 estão sintetizadas as externalidades que afetam positivamente ou negativamente o setor

		Impacto
Fatores Políticos	Existência de algumas medidas municipais de apoio ao sector cultural	+
	País com população mais vacinada e maioria das restrições extintas	+++
	Cenário de instabilidade política pouco provável	+
Fatores Económicos e Demográficos	Grande impacto económico causado pela pandemia no sector cultural	---
	Aumento do desemprego, na sua maioria postos de trabalho que requerem a presença de visitantes	--
	Portugal entre os países da EU com menos investimento na cultura	--
	Programa Europa Criativa 2021-2027 surge como principal programa de financiamento para o sector	++
Fatores Socioculturais	O consumo de produtos culturais demonstrava uma tendência de crescimento antes da pandemia	++
	Compreensão por parte do público a medidas de contingência relacionadas com a Covid-19	++
	Insatisfação geral do meio cultural perante medidas de apoio ao setor	-

em causa, sendo explicitado também o nível do seu impacto no negócio. O levantamento dos fatores externos na sua íntegra está presente no Anexo B, que detalha sobre regulamentações específicas para o sector disponibilizadas pela Inspeção-Geral das Atividades Culturais, tipos de certificações ambientais, requisitos e informação relativa a apoios disponíveis, entre outros.

		Impacto
Fatores Políticos	Existência de algumas medidas municipais de apoio ao sector cultural	+
	País com população mais vacinada e maioria das restrições extintas	+++
	Cenário de instabilidade política pouco provável	+

Fatores Económicos e Demográficos	Grande impacto económico causado pela pandemia no sector cultural	---
	Aumento do desemprego, na sua maioria postos de trabalho que requerem a presença de visitantes	--
	Portugal entre os países da EU com menos investimento na cultura	--
	Programa Europa Criativa 2021-2027 surge como principal programa de financiamento para o sector	++
Fatores Socioculturais	O consumo de produtos culturais demonstrava uma tendência de crescimento antes da pandemia	++
	Compreensão por parte do público a medidas de contingência relacionadas com a Covid-19	++
	Insatisfação geral do meio cultural perante medidas de apoio ao setor	-

Tabela 2 - Síntese da Análise PESTAL

“-“ = impacto negativo baixo; “---“ = impacto negativo alto; “+“ = impacto positivo baixo”; “+++“ = impacto positivo alto

		Impacto
Fatores Tecnológicos	Residentes em Portugal são utilizadores regulares da internet	+
	Crescimento da utilização do mercado digital e de plataformas utilizadas	+
	Aumento do consumo de <i>podcasts</i> e <i>workshops</i> via internet	++
	Aumento das transmissões em direto (<i>streaming</i>) e o seu consumo	+
Fatores Ambientais	Grande número de certificações ambientais elegíveis a projetos culturais	++
	Certificações contribuem positivamente para a obtenção de financiamento	+
	Vários programas de financiamento atribuíveis a projetos culturais	++
Fatores Legais	Alteração extraordinária de obrigações da IGAC aos promotores em cenário pandémico	+
	Criação de Associação de forma imediata	++
	Possível reconhecimento pelo IPDJ, que permite a isenção do valor da abertura da Associação	+
	Associações de cariz social têm direito a isenção de vários impostos	+++

“-“ = impacto negativo baixo; “---“ = impacto negativo alto; “+“ = impacto positivo baixo”; “+++“ = impacto positivo alto

4.2. Atratividade do Sector

Com vista a sumarizar as especificidades do “jogo competitivo entre as entidades (...) interessadas em capturar o valor gerado pela indústria, determinando assim a sua atratividade” (Rodrigues, 2019), foi utilizado o modelo das 5 forças de Porter – retratado nas subcategorias presentes abaixo.

4.2.1. Poder de negocial dos fornecedores

No que diz respeito ao poder de negociação por parte de fornecedores de equipamentos e infraestrutura de maior dimensão (subentendendo-se: aluguer de casas-de-banho portáteis, fornecimento de bebidas, máquinas de construção, material de cozinha, entre outros) que possam ser requisitados por eventos de música e arte e outro tipo de iniciativas, o seu poder de negocial apresenta-se alto na medida em que existe um baixo número de concorrentes - mercado apresenta-se concentrado – e pelo facto das alternativas existentes serem distantes e encarecerem significativamente devido ao preço elevado de transporte. Em relação à qualidade do seu serviço (principalmente quando se aborda um projeto recente e/ou independente), este apresenta-se muitas vezes abaixo da expectativa dos clientes (ex. entregas de materiais incorretos ou a prazos diferentes dos estabelecidos). O estabelecimento de contratos com cláusulas que defendem os clientes neste tipo de situação torna-se difícil, derivado da resistência dos fornecedores – especialmente na altura do verão, período em que existe um incremento deste tipo de eventos.

Em relação a algumas atividades técnicas relacionadas com a montagem, desmontagem de equipamento de som e luz, é comum existir capacidade interna para as desempenhar e conhecimento sobre outras empresas ou particulares que aluguem ou comercializem este tipo de material. Assim, considera-se que para o mercado da Associação em causa (que irá produzir eventos urbanos de dimensão média, exposições, workshops, entre outros), o poder negocial dos fornecedores é médio.

4.2.2. Poder negocial dos clientes

Existindo cada vez mais atividades culturais na cidade de Lisboa e a nível nacional, o consumidor detém mais opções para tomar em consideração. Contudo, decorrente da maior participação e valorização de eventos deste perfil por parte dos consumidores, o seu nível de compreensão em relação aos valores praticados pelos promotores aumentou – existindo uma predisposição para despender mais em cultura. Ainda assim, devido ao fato de o sucesso dos eventos culturais na sua generalidade dependerem da participação de público, o poder negocial dos clientes considera-se médio.

4.2.3. Ameaça de novos competidores

No que diz respeito à entrada de novos competidores, considera-se uma ameaça de nível moderado na medida em que, embora se observe um aumento na abertura a novas iniciativas por parte dos consumidores (derivado também pelo aumento generalizado de público que ingressa nestas atividades), existem vários locais de referência já estabelecidos e com capacidade de atrair público

mais facilmente – decorrente também da sua capacidade de investimento, obtenção de patrocínios, iniciativas com artistas mais conhecidos, entre outros.

4.2.4. Ameaça de produtos substitutos

A capacidade atual de divulgação, resultante do aumento da procura de informação por parte dos clientes e de plataformas de comunicação disponíveis, permite aos promotores e aos produtores detalhar a sua oferta e conseqüentemente atrair determinados nichos de consumidores. Paralelamente, os promotores tentam evitar a sobreposição de eventos locais com públicos-alvo semelhantes na mesma data ou utilizam estratégias como a venda de bilhetes *early bird* (bilhetes a preço reduzido pela antecedência com que são vendidos e pela pouca informação disponibilizada sobre especificidades do evento) para minimizar o risco de substituição e garantir fluxo de caixa para investir. Dado isto, considera-se baixa a ameaça de produtos substitutos.

4.2.5. Rivalidade entre as empresas existentes

Embora se observe uma tendência crescente no que diz respeito à participação em iniciativas culturais, na cidade de Lisboa ainda existe uma oferta reduzida em relação à procura. Para além disto, como já referido, existe uma tentativa por parte dos promotores em não sobrepor eventos semelhantes em datas idênticas (no caso de eventos de música). No que concerne a exposições de arte, estas apresentam períodos de permanência superiores e não necessitam de considerar com o mesmo peso outras iniciativas a decorrer nesse período – o risco de substituição apresenta-se inferior.

Em conclusão, atendendo os níveis moderados relacionados com o poder negocial dos fornecedores ou clientes e ameaça de novos competidores, e a baixa ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre as iniciativas existentes, é demonstrada através da Análise de 5 Forças de Porter a atratividade do Sector Cultural e Criativo.

4.3. Consumidores

O questionário foi desenvolvido com o principal objetivo de caracterizar os consumidores potenciais e, também, para o estudar os seus comportamentos de consumo, as motivações e o grau de satisfação. Assim, a informação abaixo descrita advém maioritariamente dos resultados deste estudo que se apresenta dividido em três grandes áreas temáticas relativas às atividades potenciais a serem desenvolvidas pela Associação – eventos de música e arte, workshops e debates. Antes do inquirido ser contextualizado sobre características específicas das atividades da Associação a ser criada, são lhe apresentadas questões relacionadas sobre o seu perfil, frequência de participação, opinião sobre oferta existente, entre outras.

Nas figuras abaixo apresentadas, estão sumarizadas estas características dos consumidores de cada uma das atividades exploradas no questionário realizado, tendo em conta três parâmetros: caracterização do segmento (especificidades sobre categorias como a idade, género, entre outras), comportamentos de compra e consumo (características relacionadas com o tipo de consumo que realizam e sua frequência) e avaliação do grau de satisfação e motivações (exploração sobre campos a melhorar e outros desejos do consumidor). No Anexo C encontram-se parte dos resultados do questionário apresentados graficamente e respetivas interpretações, que resultam nos pontos evidenciados nas figuras abaixo.

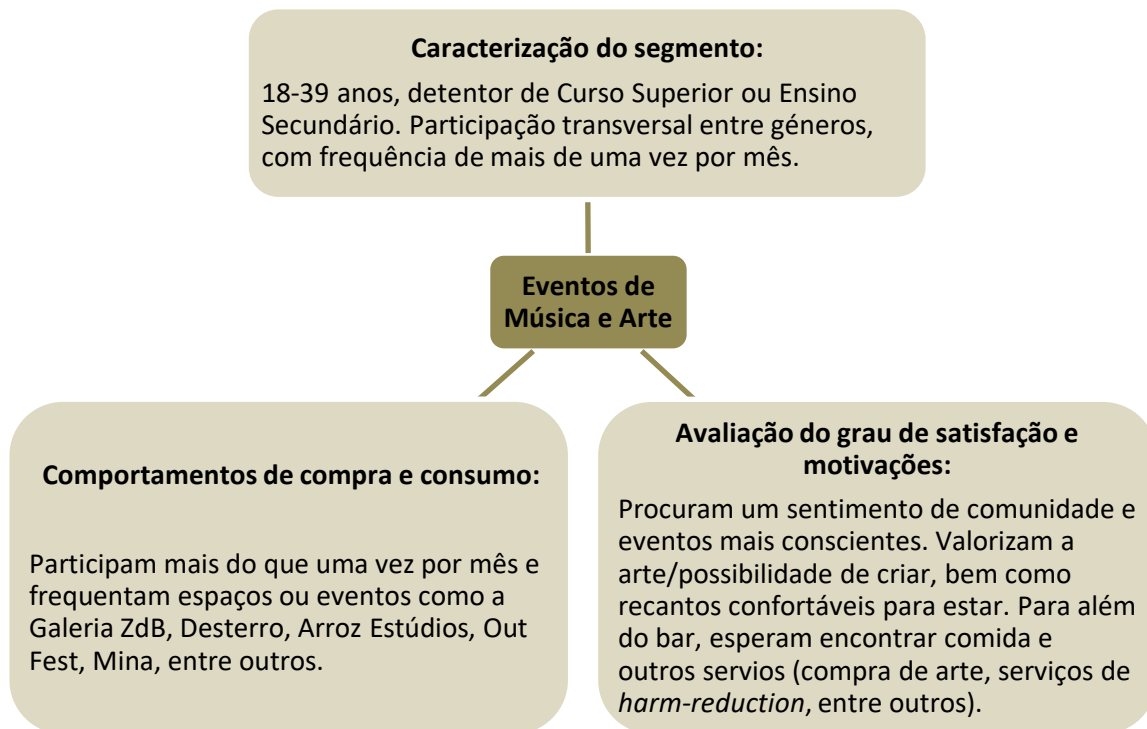


Figura 3 - Consumidores de eventos de música e arte

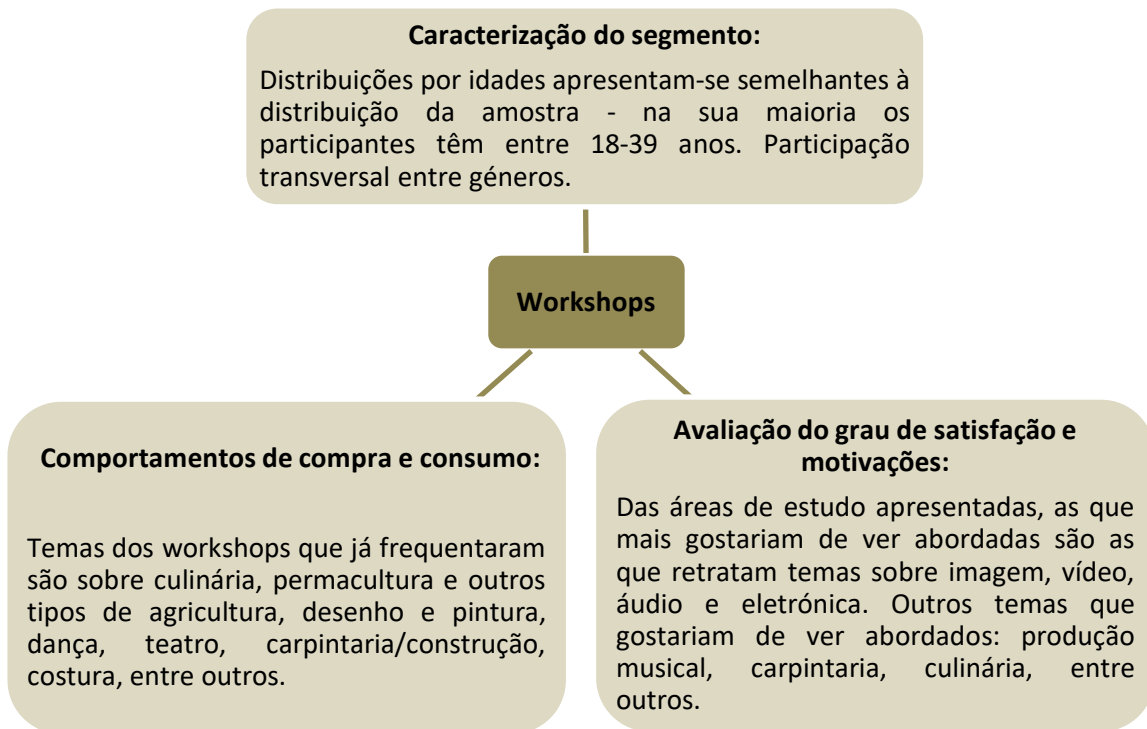


Figura 4 - Consumidores de workshops

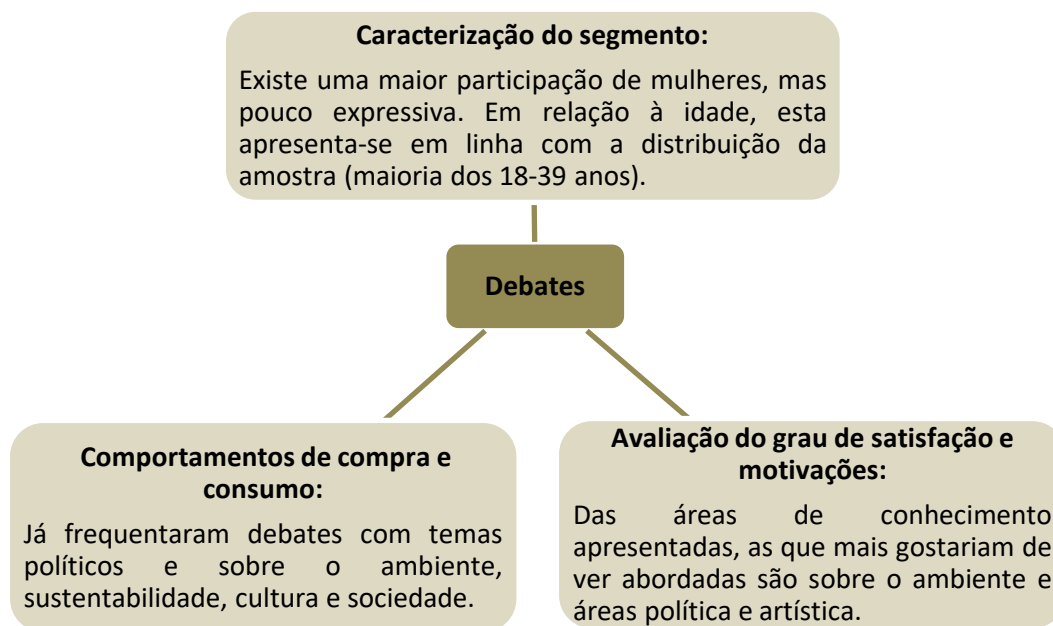


Figura 5 - Consumidores de debates

A amostra que respondeu ao questionário concentra-se maioritariamente nos indivíduos na faixa etária dos 18-39, sendo este intervalo etário de facto aquele que mais participaria em iniciativas deste perfil. No caso dos eventos e música e arte, foi também abordado em anexo um estudo do Observatório Português das Atividades Culturais (2007-2016) que reforça novamente esta informação – presente no ponto caracterização dos segmentos dos eventos de música e arte, no início do Anexo C.

4.4. Concorrência

A Tabela 3 serve como síntese da informação sobre parâmetros determinantes para o sucesso de atividades presentes neste mercado – conceito, serviços e ações, política de preço, localização e canais de comunicação. Os eventos e espaços físicos presentes dizem respeito aos concorrentes diretos – na medida em que são eventos urbanos com programação contínua ao longo do ano – e os festivais são considerados concorrentes indiretos. Os locais e eventos explorados foram aqueles que foram mais mencionados pelos inquiridos como conhecidos – que estão em linha com a listagem inicial feita previamente à disponibilização do questionário.

Tabela 3 - Síntese da Concorrência

	Nome	Conceito / Serviços e Ações	Política de Preço	Localização	Comunicação
Eventos	Mina	Eventos que pretendem reunir o meio <i>queer techno underground</i> com objetivo de instigar a libertação de sexual e de género (não são permitidas fotografias + casas de banho inclusivas)	10 a 12 euros cada festa	Grande Lisboa. Anunciada 24 horas antes.	Facebook, Instagram, Resident Advisor
	Ela (unlogical)	Foi criada com o objetivo de oferecer uma alternativa ao meio da música eletrónica Lisboa. As festas underground são intimistas e juntam os Djs residentes ELA e outros artistas/editoras (internacionais ou locais), que nunca são pré-anunciados.	Festa de 1 dia: 12/25€ Festa de 2 dias: 25/30€	Este de Lisboa. Anunciada 24 horas antes.	Facebook, Newsletter
Espaços Físicos	Crew Hassan	Associação cultural com mais de 15 anos. Durante o dia funciona como bar, à noite dá lugar a concertos ao vivo e <i>dj sets</i> de vários géneros musicais	5 euros cada festa	Lisboa, Anjos.	Facebook, Instagram
	Galeria Zé dos Bois	Organização sem fins lucrativos que serve como centro artístico para a comunidade de artes visuais e performativas, cinema e música - através de exposições, performances, concertos, entre outros. Funciona também como bar e livraria.	Quota anual: 30€ (entrada livre para as exposições, 3 concertos e 2 performances à escolha, 1 concerto por mês escolhido pela associação, acesso livre ao bar/terraço). Preço médio de concerto: 8€.	Bairro Alto e Marvila, Lisboa	Website próprio, Facebook, Instagram, Newsletter, Ticketline
	Arroz Estúdios	Uma associação sem fins lucrativos que funciona como espaço de trabalho do meio artístico e local para eventos multiculturais que servem como <i>showcase</i> desses artistas. Colaboram com artistas locais e internacionais, envolvendo a comunidade local de forma a estabelecer conexões.	Preço médio para festa: 7€ + 3€ relativos à quota associativa	Lisboa, Beato.	Website próprio, Facebook, Instagram, Newsletter, Resident Advisor

Nome	Conceito / Serviços e Ações	Política de Preço	Localização	Comunicação
------	-----------------------------	-------------------	-------------	-------------

Festivais	Waking Life	Festival de verão que oferece um espaço de experimentação artística multidisciplinar, auto-expressão e encontro que potencia a imaginação de outra realidade - através de dj sets, concertos ao vivo, instalações artísticas, performances, workshops, debates, entre outras atividades	200€ por 5 dias	Barragem das Nascentes, Crato	<i>Website próprio, Instagram, Facebook, Newsletter</i>
	Lisboa Soa	Festival de arte sonora que oferece uma experiência auditiva com o objetivo de provocar a imaginação do público sobre o seu envolvimento com o meio ambiente, com o crescimento urbano, e sobre de que forma o som impacta essa vivência - através performances, instalações sonoras, oficinas de escuta e tecnologias do som.	Gratuito	Vários locais na cidade de Lisboa	<i>Website próprio, Facebook, Instagram, Newsletter</i>

Da análise realizada, conclui-se que existe uma junção mais ampla e clara de iniciativas que combinem a música, arte e outras experiências na categoria dos festivais - que por norma são menos frequentes pelo fato de se realizarem, na sua maioria, uma vez por ano. No que diz respeito aos eventos e espaços físicos, constata-se uma maior concentração no centro de Lisboa e maior dedicação à área musical, embora alguns apresentem também outras temáticas como experiências de libertação (no caso da Mina) e artes visuais e performativas (no caso da Galeria Zé dos Bois).

4.5. Síntese da Análise Externa

Decorrente desta análise, existem vários fatores externos que influenciam a atividade de organizações de cariz cultural e que se podem considerar como oportunidades para o negócio e ameaças que devem reconhecidas e minimizadas. Como tal, este ponto serve como síntese da análise externa.

4.5.1. Oportunidades

- OP1 - O público mostra-se capaz de se adaptar a restrições resultantes da estratégia de mitigação da pandemia;
- OP2 - Possibilidade de criar associação de forma imediata com o processo "Associação na Hora";
- OP3 - Existência de programas de financiamento nacionais e europeus direcionados a iniciativas culturais e/ou ambientalmente sustentáveis;

- OP4 – As certificações ambientais servem como meio de credibilização para obtenção de determinados fundos;
- OP5 - O consumo de produtos culturais demonstra uma tendência de crescimento até ao início da pandemia;
- OP6 - Nível de compreensão na ótica do consumidor sobre os preços praticados pelos promotores aumentou;
- OP7 - O consumo de *podcasts* e *streaming* aumentou com a pandemia;
- OP8 - Associações de cariz social têm direito à isenção de determinadas taxas;
- OP9 - A procura por iniciativas urbanas deste cariz é superior à oferta, o que demonstra uma oportunidade de negócio;
- OP10 - Áreas de interesse para workshops destacadas pelos inquiridos são relacionadas com imagem, áudio, vídeo e eletrónica;
- OP11 - Consumidores procuram eventos mais conscientes, com a presença de arte e possibilidade de criação;
- OP12 - Áreas de interesse para debates destacadas pelos inquiridos são relacionadas com o ambiente, a política e a arte;
- OP13 - Festivais oferecem uma experiência mais completa que é apreciada pelo público, mas é menos frequente e normalmente localizada fora da cidade.

4.5.2. Ameaças

- AM1 - Atividades culturais que requerem a presença de visitantes foram e podem voltar a ser bastante afetadas pela pandemia;
- AM2 – Os inquiridos consideram que a divulgação de eventos realizado pelos promotores não é eficaz;
- AM3 – A grande concentração de iniciativas e espaços no centro de Lisboa pode resultar em resistência por parte dos consumidores na deslocação a outras zonas;
- AM4 - A falta de histórico de novas Associações pode dificultar o processo de obtenção de fundos;
- AM5 - A falta de credibilidade de novas Associações pode condicionar a negociação com fornecedores e outros parceiros.

CAPÍTULO 5

Análise Interna

5.1. Conceito a implementar

As ações a desenvolver têm como objetivo principal a criação de um meio artístico dinamizado para a cidade de Lisboa. Pretende equipar a comunidade que a envolve com novas ferramentas para a criação e desenvolvimento artístico. Ambiciona ser um ponto de encontro, um espaço para a aprendizagem coletiva e partilha de conhecimento, uma oficina de trabalho, uma plataforma artística e um sítio de celebração da catarse social que só a cultura permite.

Terá como principais atividades:

- Workshops;
- Eventos de música e arte;
- Exposições;
- Residências artísticas;
- Debates;

Apresenta-se como um conceito inovador na medida em que procura disponibilizar à comunidade uma oferta multidisciplinar, consciente e útil tendo em conta a realidade que vivemos.

5.2. Missão, Visão e Valores da Associação

5.2.1. Missão

Estimular o interesse pela cultura através do desenvolvimento de ações que envolvem a comunidade com a música, artes cénicas e instalativas, workshops, entre outros.

5.2.2. Visão

Ser um ponto de encontro da comunidade artística que contribui para o desenvolvimento urbano sustentável, onde os participantes têm liberdade, oportunidade e conforto para se expressarem.

5.2.3. Valores

- Estímulo à economia local, comunidade artística e fornecedores;
- A prática como modo de aprendizagem;
- Independência e autonomia;

- Estímulo da inclusão de toda a comunidade;
- Responsabilidade social e ambiental;
- Partilha do conhecimento.

5.3. Promotor do conceito

O promotor do conceito será uma Associação Cultural que será responsável tanto pela promoção e produção das iniciativas, bem como por toda a sua execução. Os interessados em criar esta Associação têm experiência no sector cultural (gestão de projetos culturais, programas de candidaturas a fundos, criação de instalações artísticas, montagem de equipamento audiovisual, entre outros), bem como em outras atividades que podem ser úteis às iniciativas a serem criadas (design, contabilidade, comunicação, entre outros).

Este coletivo tem a possibilidade de usufruir de um espaço físico cedido por terceiros que permite a realização da maioria das suas iniciativas. As limitações ou condicionantes do espaço que se apresentam mais expressivas são:

- O facto de estar localizada num bairro residencial (São Domingos de Benfica) impede a realização de eventos de música com níveis de som elevados;
- É um espaço relativamente pequeno para produzir eventos de média escala (até 50 pessoas);
- Não está localizado no centro da cidade.

Tendo em conta que a Associação não existe, não é possível realizar uma avaliação económico-financeira com base no seu histórico. Ainda assim, é importante referir os seguintes pontos:

- A Associação pode utilizar um espaço que é cedido, sem qualquer custo;
- Apenas existe capacidade para investir inicialmente num sistema de som de qualidade e num meio de transporte (carrinha), cerca de 10.000€ no total;
- Os intervenientes dispõem de variados equipamentos audiovisuais de qualidade possíveis de serem utilizados (projetores de vídeo, equipamento de produção musical, equipamento para *dj sets*, monitores de estúdio, ente outros).

5.4. Síntese da Análise Interna

Decorrente desta análise, existem vários fatores internos que se podem considerar como pontos fortes e pontos fracos da Associação.

5.4.1. Pontos Fortes

- PFT1 - Experiência dos intervenientes em projetos culturais em Portugal e nas iniciativas que pretende oferecer;
- PFT2 - Associação com iniciativas conscientes que conectam variados temas;
- PFT3 - O espaço físico é cedido, sem custo associado;
- PFT4 - Associação terá um sistema de som de qualidade e meio de transporte próprios.

5.4.2. Pontos Fracos

- PFC1 - O espaço físico não está localizado no centro da cidade;
- PFC2 - O espaço físico é de pequena dimensão e em zona residencial, com restrições do volume sonoro;
- PFC3 - A capacidade de investimento é reduzida.

CAPÍTULO 6

Avaliação Global**6.1. Análise SWOT dinâmica**

Tendo em conta as oportunidades e ameaças resultantes da Análise Externa e pontos fortes e fracos da Análise Interna e que constituem a Análise SWOT, foi realizado o cruzamento destes fatores com vista ao estabelecimento de determinadas medidas que visam tirar proveito de certas oportunidades, através da exponenciação de pontos fortes ou a minimização dos efeitos negativos de pontos fracos, bem como medidas de mitigação das ameaças através da utilização de pontos fortes ou estratégias de atenuação de pontos fracos. O cruzamento na sua íntegra pode ser consultado no Anexo D.

6.2. Diretrizes Estratégicas

Após a constituição das medidas através do cruzamento, foram estabelecidos seis pilares que visam orientar o desenvolvimento da estratégia a delinear para a Associação. Na Tabela 4 estão presentes as seis Diretrizes Estratégicas, bem como a organização das medidas por diretriz.

Tabela 4 – Medidas e Diretrizes estratégicas associadas

Medidas	Diretrizes Estratégicas
<ul style="list-style-type: none"> - M1: Constituir Associação; - M2: Criar estrutura para Associação - M3: Organizar contabilidade internamente; - M4: Associar espaço físico como morada da associação. 	DE1: Fundar Associação
<ul style="list-style-type: none"> - M5: Iniciar Programação em 2022; - M6: Realizar determinados workshops e debates com formadores/moderadores internos; - M7: Criar Programação com ciclos de workshops e debates de áreas diferentes, que se interliguem; - M8: Utilizar espaço físico para workshops, oficina, debates, exposições e residências artísticas; - M9: Envolver a comunidade artística local; - M10: Realizar primeiros eventos de música e arte no centro da cidade; - M11: Realizar eventos de dois em dois meses, excluindo a época do verão; - M12: Procurar continuamente espaços na cidade de Lisboa possíveis de realizar eventos com as especificidades necessárias. 	DE2: Criar Programação

<ul style="list-style-type: none"> - M13: Identificar programas de financiamento para zonas com menor dinamização cultural (ex. BIP/ZIP); - M14: Criar Programa de obtenção de certificações ambientais; - M15: Realizar reaproveitamento e reutilização de materiais para a criação artística; - M16: Organizar programas de financiamento por área (educativa, ambiental, cultural, entre outros). 	<p style="text-align: center;">DE3: Desenvolver Programa de Candidaturas a Financiamento</p>
<ul style="list-style-type: none"> - M17: Criar Plano de contingência Covid19; - M18: Capacitar o espaço para gravação e partilha de determinadas iniciativas. 	<p style="text-align: center;">DE4: Desenvolver Plano de Contingência</p>
<ul style="list-style-type: none"> - M19: Rentabilizar material audiovisual da Associação (aluguer, montagem e desmontagem de equipamento, etc); - M20: Estabelecer diferentes modalidades de pagamento e transparência na sua comunicação; - M21: Criar colaborações <i>win-win</i> com fornecedores e possíveis parceiros; - M22: Criar parcerias e métodos de troca de material/serviços com outras Associações. 	<p style="text-align: center;">DE5: Assegurar Modelo de Negócio viável</p>
<ul style="list-style-type: none"> - M23: Estabelecer um plano de comunicação eficaz (meios, espaços físicos, Informações sobre deslocação, entre outros); - M24: Transparecer identidade como um espaço urbano com iniciativas regulares, multidisciplinares completas; - M25: Capacitar o espaço para gravação e partilha de determinadas iniciativas; - M26: Criar <i>website</i>; - M27: Focar a comunicação <i>online</i> (com menos custos associados) e outros meios <i>low-budget</i>. 	<p style="text-align: center;">DE6: Garantir eficácia do plano de comunicação</p>

Algumas das medidas presentes no quadro apresentado foram unificadas devido a semelhanças evidentes na sua constituição. As ações resultantes da Análise SWOT dinâmicas que deram origem às diretrizes estratégicas estão presentes na sua íntegra no mesmo Anexo D, como referido no ponto anterior.

CAPÍTULO 7

Estratégia**7.1. Fatores Críticos de Sucesso**

Os fatores críticos de sucesso apresentam-se como requisitos indispensáveis de diferentes campos que possibilitam o sucesso de uma área de negócio específica – o que significa que é transversal a todos os concorrentes de determinado sector. Na Tabela 5, estão presentes os fatores críticos de sucesso associados a parte das iniciativas que a Associação desenvolverá, organizados por áreas estruturais.

Tabela 5 - Fatores críticos de sucesso por área e iniciativa

Qualidade dos recursos humanos	Debates	- Pessoal envolvido com credibilidade e qualidade (formadores, moderadores, equipas de bar, entre outros); - Artistas emergentes e locais.
	Workshops	
	Eventos de música e arte	
	Exposições	
Conhecimento do mercado	Debates	- Domínio das áreas que interessam ao público; - Conhecimento da oferta em determinada área e espaço temporal.
	Workshops	
	Eventos de música e arte	
	Exposições	
Implantação e oferta comercial	Debates	- Estratégia de Marketing implementada em canais especializados.
	Workshops	
	Eventos de música e arte	
	Exposições	
Cultura	Debates	- Valores da organização; - Integridade.
	Workshops	
	Eventos de música e arte	
	Exposições	
Capacidade Financeira	Eventos de música e arte	- Capacidade de financeira para aluguer ou aquisição de equipamento audiovisual.

7.2. Objetivos

Com vista a delinear metas específicas para o que se pretende atingir com a o plano estratégico para a Associação, foram definidos objetivos para o primeiro ano da Programação da Associação (Outubro de 2022 a Julho de 2023) presentes na Tabela 6.

Tabela 6 - Objetivos e métricas de avaliação e controlo

Descrição do Objetivo	Métricas
Iniciar Programação em 2022	Data de início da Programação
Obter 20 % de associados através dos debates	Nº de novos sócios nas inscrições para os debates
Vender 20 % de bilhetes para eventos de música e arte em <i>early-bird</i>	Nº de bilhetes vendidos em "pré-venda" versus Nº total de bilhetes a vender
Obter 30% de financiamento para as atividades	Valor de financiamento versus Investimento total
Estimular a comunidade artística	Valor gerado para artistas e trabalhadores do setor
Assumir a participação de interessados em dificuldades financeiras	Nº de participantes com bilhetes " <i>sub-sized</i> " ou com participação oferecida

É importante denotar que estes objetivos tratam-se de metas fundamentais para a Associação Cultural crescer e, conseqüentemente, caminhar em direção à visão e missão delineadas – que assentam no estímulo e envolvimento da comunidade artística e desenvolvimento de uma comunidade urbana sustentável com igualdade de oportunidades.

7.3. Estratégia de Marketing

7.3.1. Segmentação e Targeting

Tendo em conta a informação obtida e explicitada no Anexo C sobre as necessidades e expectativas, e dados sobre a relação de associação entre variáveis como o sexo/idade e interesse em participar em cada atividade apresentados no Anexo E (analisados com a ferramenta SPSS), foi realizado o processo de segmentação. Existindo diferenças claras associadas a cada uma das iniciativas estudadas no questionário (eventos de música e arte, workshops e debates), foi realizada a segmentação para cada uma das mesmas.

7.3.1.1. Eventos de música e arte

Residentes ou visitantes na cidade de Lisboa dos 18 aos 39 anos com interesse em participar em eventos deste género. Procuram eventos mais conscientes cívica e ambientalmente, com espaços confortáveis e onde exista um sentimento de comunidade, presença de arte e possibilidade de criação.

7.3.1.2. Workshops

Residentes na cidade de Lisboa dos 18-39 anos que têm interesse em participar em workshops sobre áreas como Imagem, Vídeo, Áudio e Eletrónica. A sensibilidade sobre o preço e o tema do workshop apresentam-se como fatores preponderantes na participação deste tipo de ações.

7.3.1.3. Debates

Residentes na cidade de Lisboa dos 19-39 anos que têm interesse em participar em debates sobre grandes áreas como o ambiente, temas políticos e artísticos, filosofia, feminismo e história.

7.3.2. Posicionamento

Conforme a descrição dos segmentos identificados, as expectativas dos participantes correspondem às motivações que os fazem participar em determinada iniciativa. Neste caso, as expectativas identificadas embora sejam distintas entre ações, através do uso do Triângulo de ouro estabeleceu-se uma unificação para definir um posicionamento estratégico singular para a Associação.

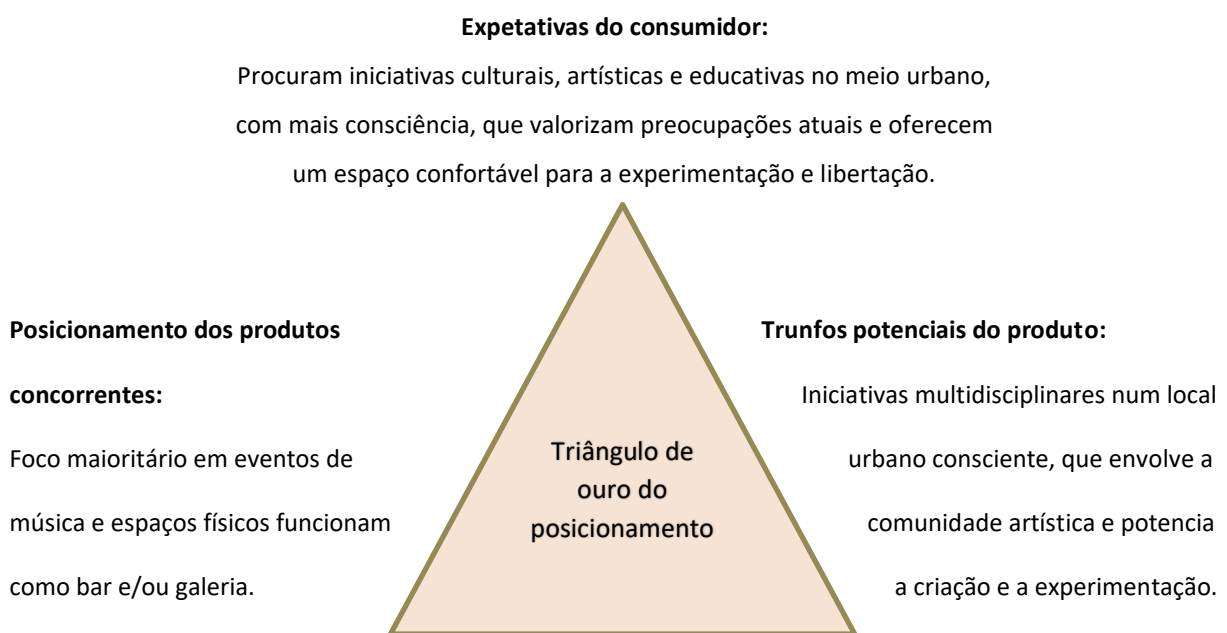


Figura 6 - Triângulo de ouro do posicionamento

Tendo em conta o posicionamento dos produtos concorrentes, que se apresentam como espaços que oferecem eventos de música e outras ações artísticas de forma não combinada e perante a necessidade de os consumidores em experimentar e participar em iniciativas urbanas de/com diferentes áreas, o posicionamento da Associação nasce como um local na cidade de Lisboa com ações multidisciplinares frequentes, imersivas e abertas a toda a comunidade – através de eventos que combinam a música e arte, workshops, debates, exposições, entre outros. O posicionamento da Associação é concretizado através da Política de Produto das diferentes iniciativas, que apresenta mais informação sobre a identidade a ser criada.

7.3.3. Marketing Mix

Tendo em conta as orientações recolhidas nos pontos anteriores, é possível tomar um conjunto de decisões que dizem respeito à segmentação, ao posicionamento e ao estabelecimento de ações prioritárias da estratégia. Neste caso, existindo vários produtos que embora se conectem apresentam diferenças claras na sua descrição, constituição de preço e conteúdo da mensagem a comunicar, esta análise foi realizada de forma individual. Os ciclos de atividades serão de Outubro a Julho (10 meses).

7.3.3.1. Política de Produto

7.3.3.1.1. Workshops

Ações formativas realizadas no espaço físico da Cápsula, maioritariamente sobre temas relacionados com Vídeo, Áudio e Eletrónica, bem como outros temas que façam sentido nos ciclos temáticos a decorrer. Para o primeiro ano serão programados 5 temas workshops (1 a cada dois meses), com duas datas cada – ou seja, 10 workshops no total.

7.3.3.1.2. Eventos de música e arte

Eventos que envolvem o participante de forma imersiva por via de uma experiência artística mais completa e multidisciplinar. Serão realizados em espaços diferentes, que permitam criar um espaço de dança amplo e confortável, bem como espaços de lazer e recantos confortáveis.

Existirá uma narrativa que progride ao longo do evento, e de evento para evento - esta terá expressão em diversos momentos sónicos (focado na música eletrónica), em instalações artísticas modulares e transformáveis (e cuja criação/trans formação envolverá os participantes), e até no ambiente estético ditado pela decoração e as luzes. Para o primeiro ano serão programados 5 eventos (1 a cada dois meses).

7.3.3.1.3. Debates

Espaço multidisciplinar, plural e aberto, com discussões de várias áreas dos conhecimentos e da sociedade em diálogo. Estes serão gravados e disponibilizados no *website* (bem como o caso de entrevistas a artistas e *podcasts*). Para o primeiro ano serão programados 8 debates.

7.3.3.1.4. Residências artísticas e Exposições

Criação de arte e exposição no espaço físico Cápsula, possível de permanecer durante x tempo (2 meses, por exemplo), possibilitando a realização das outras iniciativas a decorrer neste espaço. Estas residências artísticas e exposições irão estar conectadas com os temas dos workshops, debates e outras iniciativas realizadas – através de ciclos temáticos. Para o primeiro ano, serão programadas 5 residências artísticas nos 10 meses de atividades da Associação, com exposição durante 2 semanas (ou mais).

7.3.3.1.5. Outras iniciativas no espaço físico (a explorar)

Oficina de *upcycling* e reparação, *jams* de música e/ou dança, sessões de cinema, entre outras.

7.3.3.2. Política de Preço

7.3.3.2.1. Workshops

A política de preço dos workshops apresenta um valor médio pode ser considerado pouco preciso devido à especificidade de cada um e diferenças significativas em termos de custos dependendo dos requisitos técnicos. Apesar disso, o preço médio dos dois exemplos de workshops disponibilizados no questionário é de 43,3€ (ex/IVA) . A determinação destes preços teve por base a determinação do custo total mais uma margem que neste caso diz respeito a 33,3% sobre esse valor. Tendo em conta o exemplo apresentado no Anexo F, é possível consultar a constituição do preço dos dois workshops distintos.

Como foi referido anteriormente no processo de segmentação, o preço e o tema do workshop apresentam-se como os fatores preponderantes para a participação - no caso dos workshops apresentados no questionário, pressupõe-se que a razão da participação em um deles ser bastante superior não é exclusivamente derivada pelo seu preço ser mais elevado, mas porque é um tema que seja do interesse de um público com maior dimensão.

7.3.3.2.2. Eventos de música e arte

A política de preço destes eventos teve por base o mesmo modelo de determinação (custo total + margem), contabilizando a grande maioria dos custos associados à pré-produção e operação (listagem detalhada no Anexo F). Assim, os custos dos bilhetes ficariam aproximadamente 13,4€ para um evento de 400 pessoas.

7.3.3.2.3. Debates, Exposições e outras atividades no espaço físico

Todas restantes atividades no espaço físico apresentam, na sua maioria, baixos custos e inicialmente serão abertas a todos os sócios, significando que para aderir é apenas necessário que os participantes se tornem associados e paguem uma quota mensal ou anual. Existirão atividades que terão um custo extra, sendo este justificado por custos superiores ou contribuições a artistas, entres outros. Tendo em conta os preços de referência da concorrência apresentados no Capítulo 4 e o facto destes se aproximarem aos valores apresentados no questionário, que foram validadas pelos inquiridos (informação presente no Anexo F), o valor mensal será de 3 euros e o valor anual de 20 euros.

7.3.3.3. Política de comunicação

Tabela 7 - Política de comunicação para as iniciativas da Associação

Alvo de comunicação	Segmentos de cada iniciativa, referidos anteriormente.	
Objetivos de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Informar sobre tema, <i>line-up</i>, colaborações com artistas, entre outros; - Informar sobre preço, local (e modos de deslocação), atividades e algumas regras; 	
Ações de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Posters em locais que tenham relação com arte e música, debates e workshops (lojas de discos e fotografia, associações e bares com públicos-alvo semelhantes, oficinas, entre outros); - Evento nas redes sociais; - Bilhetes vendidos em plataformas como a Resident Advisor; - <i>Newsletter</i> (participante deve autorizar quando adquire o bilhete). 	
CrITÉRIOS de avaliação	<ul style="list-style-type: none"> - Nº de bilhetes comprados em cada local; - Nº de inscrições versus Nº participantes do evento no facebook. 	
Conteúdo da mensagem transversal a cada evento	Eventos de música e arte	Festa multidisciplinar com música e outros tipos de arte imersiva que potenciam a criação e elevam os espetadores a participantes. Para uma experiência livre e consciente, apela-se ao respeito e cuidado com o próximo e não serão permitidas fotografias na pista de dança.

Conteúdo da mensagem transversal a cada evento	Workshops	Programa Formativo da Associação tem os seus alicerces assentes na componente prática da aprendizagem - ver para crer, fazer para aprender. As diferentes sessões de intercâmbio de conhecimentos visam capacitar a comunidade circundante com ferramentas úteis para o dia-a-dia, assim como tão simplesmente saciar as inquietudes dos mais curiosos.
	Debates	<ul style="list-style-type: none"> - Evitar ser uma camara de eco: não queremos ser um sítio em que os que já têm uma visão critica da forma como vivemos se venham congratular mutuamente pelo seu brilhantismo. Somos um espaço de debate plural e aberto que seja convidativo a pessoas que partam de pontos de partida diferentes; - Debates transdisciplinares: sobre várias áreas do conhecimento e da sociedade; - Não ter medo da política: não somos um espaço de militância, mas reconhecemos que não se debate temas essenciais se não abordarmos a política.

No que se refere a outras iniciativas da Associação, estas devem ser comunicadas nas redes sociais, *newsletter*, eventos de facebook e posters no espaço físico da Cápsula e outros locais com eventos produzidos pela mesma. No caso de eventos de maior especificidade, deve existir uma comunicação em locais especializados.

Uma interligação de temas entre as iniciativas resultará organicamente numa estratégia de comunicação entre as ações – uma residência artística que termine numa exposição no espaço físico da Cápsula será vista pelos participantes dos workshops e debates; uma exposição ou curadoria de determinado artista num evento de música e arte poderá levar os participantes a deslocar-se ao espaço físico para uma exposição desse mesmo artista ou outro semelhante; a participação em determinado workshop pode levar à participação num evento de música e arte ou debate comunicado no espaço físico através de um poster afixado; a deslocação ao dia de oficina de reparação pode resultar na participação de um workshop sobre eletrónica, por exemplo.

Assim, subentende-se que o alvo de comunicação para estas restantes iniciativas são os participantes das 3 atividades principais da Capsula. Isto permite criar uma estratégia de comunicação integrada de baixo custo e que sustenta a essência de multidisciplinariedade da Associação.

7.3.3.4. Política Comercial e de Distribuição

No que diz respeito à Política Comercial e de Distribuição, para além dos pontos de venda que já foram indicado nos quadros sobre as Políticas de Comunicação, é importante estabelecer um modelo entre a colaboração de artistas e a Associação. A Associação terá como opções:

- Exposição na Cápsula, onde a Associação fica com 15% do valor gerado em vendas;
- Residência artística e exposição artística, onde a Associação cede parte do espaço e material disponível para a criação artística, a comissão ascende aos 30%.

Em relação aos espaços que irão vender bilhetes para festas ou disponibilizar inscrições para debates ou workshops, o modelo de compensação será:

- Por cada 5 inscrições em workshops, o espaço pode oferecer um workshop a 50% do preço a determinada pessoa à escolha;
- Cada espaço terá 5 bilhetes gratuitos para os eventos de música e arte por disponibilizar a venda de bilhetes no seu local;
- No que diz respeito aos debates, e às outras iniciativas, pela parceria realizada entre a Associação e estes espaços, os seus colaboradores têm direito a pedir um cartão de sócio.

Relativamente à Estratégia Comercial, visto que não haverá uma equipa de angariação de clientes e estes irão ser captados através da publicidade e ações de comunicação a serem criadas pela Associação, as funções de uma equipa comercial passariam apenas pela criação de parcerias e contactos com potenciais patrocinadores ou financiadores. Assim, é possível agregar estas tarefas a um dos departamentos a ser criados, não existindo um departamento exclusivo para tarefas deste cariz.

7.4. Modelo de Negócio

Com vista a criar um método claro no qual o modelo de negócio irá assentar, foi criado um Modelo Canvas para a Associação Cápsula. Este conceito serve como descrição das seções básicas que suportam as principais áreas da Associação e, neste caso, unifica a proposta de valor como um todo – à semelhança do posicionamento, que não se apresenta individual a cada iniciativa.

Desta forma, através das semelhanças evidentes entre os segmentos de clientes levantados e do pressuposto consequente de que existirá uma participação das mesmas pessoas em várias atividades da Associação, para o Modelo Canvas presente na página seguinte (Figura 7

<p>Parceiros-Chave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Outras Associações e lojas de especialidade; - Artistas, formadores e possíveis colaborações; - Empresas com interesse em patrocinar iniciativas; - Câmara Municipal de Lisboa. 	<p>Atividades-Chave</p> <p>Constituir Associação e estrutura para Associação, identificar programas de financiamento para zonas com menor dinamização cultural, criar <i>website</i> e plano de comunicação, estabelecer colaborações <i>win-win</i> com possíveis parceiros e métodos para rentabilização material audiovisual – Iniciando a Programação em 2022.</p>	<p>Proposta de Valor</p> <p>Espaço multidisciplinar com música e arte, que potencia experiências imersivas, interativas e educativas, através partilha de conhecimento e vivências entre toda a comunidade curiosa, tolerante e respeitadora.</p>	<p>Relação com os cli</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relação de cocriação cliente faz parte da f de valor; - Criação de comuni participantes. <p>Canais</p> <ul style="list-style-type: none"> - Outras Associações de especialidade; - Canais <i>online</i> (rede, <i>newsletter</i>, <i>website</i>, <i>Advisor</i>).
<p>Estrutura de Custos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de som e transporte; - Equipas de implementação; - Publicidade; - Artistas e Dj's; 		<p>Estrutura de Receitas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Peças de arte; - Bilhetes dos eventos; - Consumo de bebidas e comida nos eventos. - Quota de ass - Participação 	

Figura 7) realizou-se uma agregação dos segmentos de cliente.

<p>Parceiros-Chave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Outras Associações e lojas de especialidade; - Artistas, formadores e possíveis colaborações; - Empresas com interesse em patrocinar iniciativas; - Câmara Municipal de Lisboa. 	<p>Atividades-Chave</p> <p>Constituir Associação e estrutura para Associação, identificar programas de financiamento para zonas com menor dinamização cultural, criar <i>website</i> e plano de comunicação, estabelecer colaborações <i>win-win</i> com possíveis parceiros e métodos para rentabilização material audiovisual – Iniciando a Programação em 2022.</p>	<p>Proposta de Valor</p> <p>Espaço multidisciplinar com música e arte, que potencia experiências imersivas, interativas e educativas, através partilha de conhecimento e vivências entre toda a comunidade curiosa, tolerante e respeitadora.</p>	<p>Relação com os clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relação de cocriação onde o cliente faz parte da formação de valor; - Criação de comunidade de participantes. 	<p>Segmentos de Clientes</p> <p>Residentes em Lisboa com idades entre os 18 aos 39 anos que tenham demonstrado interesse em música e arte, através da participação nas diferentes atividades da Associação.</p>
<p>Recursos-Chave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrutura organizacional e outros colaboradores; - Incentivos; -Material audiovisual, transporte, sistema de som. 			<p>Canais</p> <ul style="list-style-type: none"> - Outras Associações e lojas de especialidade; - Canais <i>online</i> (redes sociais, <i>newsletter</i>, <i>website</i>, Resident Advisor). 	
<p>Estrutura de Custos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de som e transporte; - Equipas de implementação; - Publicidade; - Artistas e Dj's; 		<p>Estrutura de Receitas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Peças de arte; - Bilhetes dos eventos; - Consumo de bebidas e comida nos eventos. - Quota de associado; - Participação em workshops; 		

Figura 7 - Modelo CANVAS para Associação Cápsula

7.5. Plano de Implementação

Este ponto tem por objetivo a identificação das ações consideradas mais relevantes para a implementação e concretização da Estratégia e Modelo de Negócio descritos nos capítulos anteriores.

7.5.1. Ações

Assim, tendo em conta a Estratégia e Modelo de Negócio criados e apresentados nos pontos anteriores, deve-se focar inicialmente o desenvolvimento das seguintes medidas apresentadas na tabela abaixo, que estão em coerência com as diretrizes estratégicas referidas no ponto 6.2.

Tabela 8 - Diretrizes estratégicas e medidas para Plano de Ações

Diretrizes Estratégicas	Medidas
DE1 – Fundar Associação	- Constituir Associação; - Criar estrutura para Associação.
DE2 – Criar Programação	- Iniciar Programação em 2022.
DE3- Desenvolver Programa de Candidaturas a Financiamento	- Identificar programas de financiamento para zonas com menor dinamização cultural (ex. BIP/ZIP).
DE5 – Assegurar Modelo de Negócio viável	- Rentabilizar material audiovisual da Associação (aluguer, montagem e desmontagem de equipamento, etc); - Criar colaborações <i>win-win</i> com fornecedores e possíveis parceiros.
DE6 – Garantir eficácia do plano de comunicação	- Estabelecer um plano de comunicação eficaz (meios, espaços físicos, Informações sobre deslocação, entre outros); - Criar <i>website</i> ;

- Ação 1: Constituir Associação

Descrição

Registo da Associação e pedido de reembolso do valor ao IPDJ, que reconhecerá a Associação como juvenil, na medida em que 80% dos seus constituintes têm idades inferiores a 30 anos.

Objetivos

- Iniciar as atividades da Associação.

Entidades envolvidas

- Instituto dos Registos e do Notariado – Balcão “Associação na Hora”;
- Instituto Português de Desporto e Juventude.

Atividades

A realizar em no IRN:

- Elaboração dos estatutos;
- Requisição do certificado de admissibilidade;
- Realização da escritura;
- Solicitação do cartão de Pessoa Coletiva;
- Declaração de início de atividade no Portal das Finanças.

A realizar no IPDJ:

- Pré-registo de inscrição *online* no RNAJ (Registo Nacional do Associativismo Jovem);
- Preenchimento do formulário e envio de determinados comprovativos e documentos.

Grau de dificuldade de Implementação (1-Muito. Baixo a 5- Muito Elevado)

2 - Baixo

Orçamento

300€ (que serão reembolsados pelo IPDJ)

- Ação 2: Criar estrutura organizacional para a Associação

Descrição

Desenvolver uma estrutura organizacional tendo em conta as capacidades de cada interveniente. Na Figura 8 é possível consultar uma idealização sobre um possível organograma para a Associação.

Objetivos

- Organizar por grandes áreas temáticas (ex. Artes, Produção, Programação, Comunicação);
- Estabelecer tarefas e processos de decisão;

Atividades

- Levantamento de requisitos/tarefas resultantes de cada atividade;
- Criar organograma e *communication-flows*;

Grau de dificuldade de Implementação (1-Muito. Baixo a 5- Muito Elevado)

1 - Baixo

Orçamento

Sem custo. Processo realizado internamente e formalizado após registo.

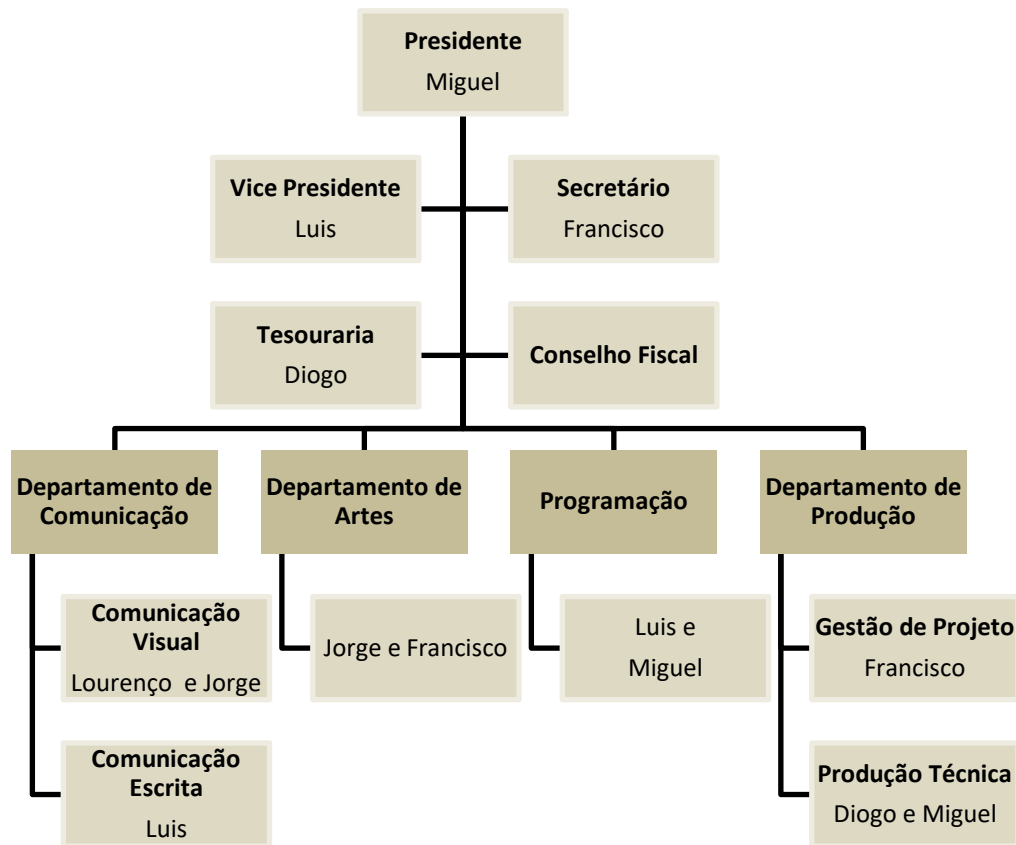


Figura 8 - Exemplo de estrutura organizacional para a Associação Cápsula

O organograma apresentado acima representa um exemplo de como Associação Cápsula se poderá estruturar organizacionalmente, respeitando as regulamentações relativas às Associações sem Fins Lucrativos e tirando o máximo proveito das capacidades dos intervenientes.

No Anexo G descrevem-se as tarefas, responsabilidades e alguns processos de decisão associados às funções e departamentos propostos no organograma.

- Ação 3: Iniciar Programação em 2022

Descrição
Criar programação e iniciar em Novembro de 2022.
Objetivos
Elaborar um calendário de iniciativas a realizar ao longo do 1º ano.
Entidades envolvidas
- Artistas, moderadores, investigadores; - Fornecedores, potenciais parceiros; ´ - Câmara Municipal de Lisboa.

Atividades

- Decidir sobre ciclos temáticos que irão decorrer no primeiro ano;
- Decidir sobre temas específicos para debates, workshops, exposições a acontecer no espaço físico;
- Levantar requisitos técnicos de cada iniciativa (material, licenças, equipas, tarefas, etc);
- Adquirir sistema de som e transporte;
- Criar plano de ações da Associação para partilhar ao público.

Grau de dificuldade de Implementação (1-Muito. Baixo a 5- Muito Elevado)

3 - Médio

Orçamento

- 10.000€ (sistema de som LAMBDA + carrinha comercial, tipo Ford Transit);
- 1.400€ (custo médio de formadores e de Marketing dos 10 workshops – foram contabilizados apenas a impressão de 5 posters dos 10 workshops, visto que haverão apenas 5 temas com 2 datas distintas e este deverá ser idêntico e conter as duas datas);
- 26.875€ (custo médio dos 5 eventos);
- 400€ (custo de formador para os 10 debates).

- Ação 4: Identificar programas de financiamento para zonas com menor dinamização cultural

Descrição

Criar programa de candidaturas a programas de financiamento específicas para áreas com falta de atividades culturais.

Objetivos

- Obter financiamento com vista a cobrir determinados investimentos e custos operacionais.

Entidades envolvidas

- Câmara Municipal de Lisboa;
- Governo Português;
- União Europeia.

Atividades

- Dividir programas de financiamento por áreas;
- Analisar situação de elegibilidade;
- Redigir e submeter candidaturas.

Grau de dificuldade de Implementação (1-Muito. Baixo a 5- Muito Elevado)

3 - Médio

Orçamento

Processo realizado internamente de forma pro bono (no primeiro ano) pela Associação.

- Ação 5: Rentabilizar material audiovisual da Associação

Descrição

Criar formas de rentabilização através do aluguer, montagem e desmontagem do material da Associação

Objetivos

- Acelerar o processo de retorno de investimento inicial.

Atividades

- Pesquisar sobre possíveis canais para anunciar o serviço;
- Criar modelo para contrato.

Grau de dificuldade de Implementação (1-Muito. Baixo a 5- Muito Elevado)

2 - Baixo

Orçamento

Processo realizado internamente, de forma pro bono, pela Associação.

- Ação 6: Criar colaborações *win-win* com fornecedores e possíveis parceiros

Descrição

Estabelecer programa com vista a estabelecer parcerias de forma a obter material para reutilização, patrocínios, entre outras parcerias.

Objetivos

- Redução de custos e reutilização/transformação de material;
- Evidenciar pontos benéficos para cada parceiro.

Entidades envolvidas

- Potenciais parceiros/patrocinadores.

Atividades

- Concluir sobre material necessário passível de ser obtido gratuitamente;

- Contactar empresas com proposta que evidencie o propósito da Associação e benefícios ao apoiar projetos deste cariz.

Grau de dificuldade de Implementação (1-Muito. Baixo a 5- Muito Elevado)

3 - Médio

Orçamento

Processo realizado internamente de forma pró-bono (no primeiro ano) pela Associação.

- Ação 7: Estabelecer um plano de comunicação eficaz

Descrição

Criar um plano com ações de comunicação para as iniciativas da Associação.

Objetivos

- Captar participantes para as diferentes iniciativas.

Entidades envolvidas

- Lojas de especialidade e outras Associações.

Atividades

- Criação das peças gráficas e escritas;

- Escolha de canais físicos onde comunicar;

- Acordar sobre os benefícios dos espaços físicos que servem como canal de comunicação à Associação;

- Lançar comunicação nos espaços físicos/canais *online* e agendar ações futuras no plano.

Grau de dificuldade de Implementação (1-Muito. Baixo a 5- Muito Elevado)

3 – Médio

Orçamento

- Peças gráficas realizadas internamente de forma pro bono (no primeiro ano) pela Associação;

- Custos de Marketing: 125€.

- Ação 8: Criar *website*

Descrição

Criar plataforma *online* com vista a comunicar informações sobre a programação e essência da Associação, bem como canal de rentabilização de material e depósito de entrevistas, debates, entre outros.

Objetivos

- Credibilizar o projeto;
- Criar uma plataforma com informação centralizada sobre a Associação;
- Permitir a inscrição *online* em atividades da Cápsula.

Atividades

- Levantamento de todos os requisitos;
- Criação de hierarquia/organização para *website*;
- Criação de peças gráficas e escritas para adicionar ao *website*;
- Programar *website*;
- Adquirir domínio.

Grau de dificuldade de Implementação (1-Muito. Baixo a 5- Muito Elevado)

3 - Médio

Orçamento

- Domínio do *website*: 50€ /ano;
- Servidor: 50€ /ano.

7.5.2. Cronograma

Tendo em conta as medidas que foram selecionadas no ponto anterior, foi criado um cronograma que representa uma planificação de ações no tempo e apresenta a ordem das mesmas. Após a Medida 5 estiver concluída (a 15 de Outubro de 2022), a Associação deve iniciar a Programação.

Tabela 9 - Calendarização e duração das ações

Ação	Data de início	Data de fim	Duração (dias)
Criar Estrutura Organizacional (M2)	15/06/22	30/06/22	15
Constituir Associação (M1)	25/06/22	26/06/22	1
Iniciar Programação em 2022 (M5)	01/07/22	15/10/22	106
Identificar programas de financiamento para zonas com menor dinamização cultural (M13)	01/08/22	10/10/22	70
Criar colaborações <i>win-win</i> com possíveis parceiros (M21)	01/09/22	10/10/22	39
Criar <i>website</i> (M26)	01/09/22	05/10/22	34
Estabelecer um plano de comunicação eficaz (M23)	10/09/22	10/10/22	30
Rentabilizar material audiovisual (M19)	01/10/22	15/10/22	14

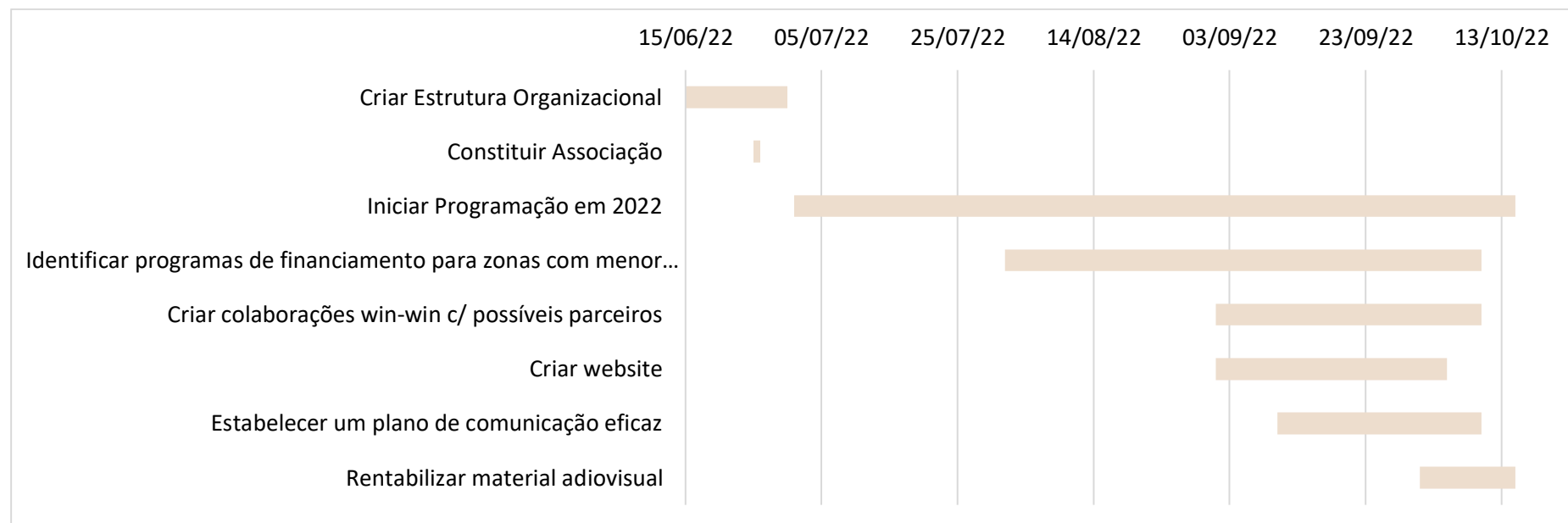


Figura 9 - Cronograma das ações

7.5.3. Equipa de Implementação

A equipa de implementação do plano de ações definido serão os elementos da estrutura organizacional da Associação, daí esta ser a primeira tarefa a ser realizada pelos intervenientes. As funções de cada departamento/membro e *communication flows* devem ser bem delineados com vista a clarificar as responsabilidades de cada um.

Como mencionado anteriormente, foi criado um exemplo de organograma possível para a Associação (incluindo funções específicas, alguns processos de decisão e fluxos entre departamentos) que deverá ser revisto pelos intervenientes e poderá servir para utilização (Anexo G).

As métricas selecionadas para garantir o cumprimento dos objetivos estabelecidos estão apresentadas no tópico dos objetivos, associadas a cada um destes. É importante salientar que, para uma consulta em tempo real da performance do projeto, as métricas quantitativas (nº de bilhetes vendidos, valor despendido, valor criado, entre outros) dos objetivos devem ser atualizados continuamente.

7.6. Plano de Contingência

Tendo em conta a elevada incerteza transversal de projetos deste género, foi realizado um Plano de Contingência (Tabela 10) que contempla estratégias de mitigação e recuo perante determinados fatores externos que podem resultar num impacto à Associação.

Tabela 10 - Plano de contingência e Estratégias de mitigação

Contingência	Consequência	Mitigação
Pandemia	Novo agravamento da pandemia pode voltar a impactar as atividades culturais	- Criar métodos de participação através de iniciativas <i>online</i> ; - Adaptar iniciativas presenciais às restrições.
Resistência à deslocação	Localização não central pode resultar em resistência de participação (maioritariamente nos eventos)	- Realizar primeiras 2 festas no centro da cidade;
Problemas na obtenção de fundos	A falta de histórico e atividade pode implicar problemas na obtenção de fundos	- Obter certificações ambientais; - Garantir o investimento/financiamento para o primeiro Programa da Associação.
Poder de Negocial	Falta de credibilidade no começo da Associação pode implicar condicionantes na negociação com possíveis parceiros	- Demonstrar a experiência dos intervenientes; - Demonstrar benefícios da parceria.

CAPÍTULO 8

Análise de Viabilidade**8.1. Viabilidade económico-financeira**

A Tabela 11 demonstra a calendarização e frequência da primeira programação da Associação, que decorre de Outubro de 2022 a Julho de 2023 (com paragem de dois meses no verão).

Tabela 11 - Frequência das iniciativas por mês

2022			2023	
Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro
1 evento de música e arte	2 Workshops 1 Debate	1 Evento de música e arte 1 Debate	2 Workshops 1 Debate	1 Evento de música e arte 1 Debate
2023				
Março	Abril	Maio	Junho	Julho
2 Workshops 1 Debate	1 Evento de música e arte 1 Debate	2 Workshops 1 Debate	1 Evento de música e arte 1 Debate	2 Workshops

Tabela 12 - Mercado potencial

População residente em Portugal (2020)	10 297 081
População residente dos 20-39 anos em Portugal (2020)	2 332 503
Percentagem de pop. residente dos 20-39 anos, em relação à pop. residente total (%)	22,7%
Nº de residentes em Lisboa (2020)	509565
Nº de indivíduos dos 20-39 anos residentes em Lisboa (2020)	115416
Percentagem de inquiridos que já frequentou debates	67,6%
Percentagem de inquiridos que demonstrou interesse em participar nos workshops	54,8%
Percentagem de inquiridos que demonstrou interesse em participar nos eventos de música e arte	82,9%
Mercado Potencial=	115416

O nº de indivíduos dos 20-39 anos residentes em Lisboa foi calculado usando a percentagem de população residente em Portugal dos 20-39 sobre o nº de residentes em Lisboa. Embora esta

percentagem não corresponda à realidade de Lisboa devido à maior concentração de jovens nas grandes cidades, uma vez que não existe informação no INE e PORDATA sobre residentes em Lisboa dos 18-39 anos (apenas com grandes faixas etárias), foi utilizada este rácio que apresenta uma visão considerada pessimista do mercado potencial.

A percentagem de inquiridos que demonstrou interesse em participar nos workshops foi calculada a partir de uma média das duas percentagens relativas ao interesse em participar nos workshops 1 e 2 (41% e 68,8%, respetivamente).

Dado a dimensão do mercado potencial versus o número de participantes necessários para a programação de um ano (cerca de 2360) e as percentagens relativas ao interesse nas iniciativas presentes na Tabela 12 pressupõe-se que a participação de cada iniciativa será de 100%.

Com vista a concluir sobre a rentabilidade e exequibilidade do projeto, foi realizada uma análise à viabilidade económico-financeira. Para tal, foi efetuada uma projeção de vendas (Tabela 13, Tabela 14, Tabela 15), gastos (Tabela 16) e investimentos para a primeira programação da Associação (Tabela 17), de forma a criar o mapa de *cash flows*.

Tabela 13 - Previsão de Vendas com Workshops

Pressupostos Workshops		Pressupostos Vendas		
		Out. a Dez. 2022	Jan. a Fev. 2023	Abril a Julho 2023
Preço médio / participante (média entre workshop 1 e 2)	€	43,30 €		
Nº de workshops	unidade	2	4	4
Nº de participantes (com workshops lotados a 100%)	unidade	40	80	80
Vendas	€	1 732,00 €	3 464,00 €	3 464,00 €

Tabela 14 - Previsão de Vendas com Eventos de música e artes

Pressupostos Eventos de música e arte		Pressupostos Vendas		
		Out. a Dez. 2022	Jan. a Fev. 2023	Abril a Julho 2023
Preço médio / participante	€	13,40 €		
Nº de eventos	unidade	2	1	2
Nº de participantes (com eventos lotados a 100%)	unidade	800	400	800
Consumo de cerveja (vendas)	€	4 005 €	2 002,50 €	4 005 €
Consumo de vinho (vendas)	€	1 596 €	798,00 €	1 596 €
Vendas	€	16 321 €	8 160,50 €	16 321 €

Pressupõe-se que 2/3 das pessoas (cerca de 267 pessoas) bebem cerveja e 1/3 (cerca de 133 pessoas) bebem vinho:

- Se cada pessoa que bebe cerveja beber 1L, são precisos 5,3 barris (cada barril tem 50 L), ou seja, 6 barris. 1 litro de cerveja corresponde a 5 copos de 0,2L. Se cada pessoa beber 5 cervejas (preço unitário de 1,5€), irá despende 7,5€. Se 267 consumirem o mesmo, cada festa terá 2002,5€ de vendas em cerveja;
- Se cada pessoa que bebe vinho beber 2 copos de vinho por festa e uma garrafa é suficiente para cerca de 4 copos, cada um beberá 1/2 garrafa de vinho. Se cada pessoa beber esta quantidade (preço unitário 3€), despende de 6€. Se 133 consumirem o mesmo, cada festa terá 798€ de vendas em vinho.

Não foi contabilizada a receita resultante das bancas de comida para os eventos de música e arte. Será realizado outsourcing para a realização deste serviço e este não servirá como forma de rendimento para a Associação pelo facto de inicialmente ser difícil contabilizar perspectivas de vendas às bancas - será decidido um valor fixo baixo a pagar após as bancas atingirem um valor mínimo de vendas (garantindo assim um risco menor e maior atratividade para os interessados).

Para além disto, não foram contabilizadas as vendas de peças de arte e respetivas comissão à Associação. Fará sentido que os artistas que estejam envolvidos nas residências artísticas estarem envolvidos na criação artística e instalações nos eventos, criando um acordo de 0 comissão em relação às vendas de forma a criar um incentivo à participação e compensar a falta de capacidade de investimento da Associação em pagar um valor elevado aos artistas.

Tabela 15 - Previsão de Vendas com Debates

Pressupostos Debates		Pressupostos Vendas		
		Out. a Dez. 2022	Jan. a Fev. 2023	Abril a Julho 2023
Preço de cada debates	€	- €		
Nº de debates	unidade	2	3	3
Nº de participantes (20 por cada debate)	unidade	40	60	60
% de novos sócios mensais (3€ / mês)	%	26,5%	30%	50%
% de novos sócios anuais (20€ / programação anual)	%	73,5%	10%	0%
Vendas através de mensalidades	€	63,6 €	162 €	270 €
Vendas através de anualidades	€	588 €	120 €	- €
Vendas	€	651,60 €	282 €	270 €

As percentagens do de novos sócios mensais e anuais nos meses de Outubro a Dezembro correspondem às percentagens relativas às respostas dos inquiridos sobre a preferência de modalidades de pagamento.

No que diz respeito aos nº de novos sócios anuais, a percentagem diminui expressivamente no segundo e terceiro grupos temporais pressupondo-se que os restantes participantes irão optar pela mensalidade na sua maioria e os sócios anuais já terão a anualidade paga - daí assumir-se a tendência contrária na percentagem de novos sócios mensais. No caso dos sócios mensais, é importante denotar que não existem dois debates em cada mês, sendo necessário a contagem dos mesmos - ex. no 1º debate existe 26,5% de participantes que irão optar pela mensalidade; para o 2º debate, que se irá realizar no mesmo grupo temporal presente na tabela mas noutra mês, a mensalidade paga anteriormente já não será aceite, ou seja, foi multiplicado o valor em vendas mensais unitário pelo nº de workshops.

Tabela 16 - Pressupostos de Gastos

Pressupostos Gastos			Out. a Dez. 2022	Jan. a Fev. 2023	Abril a Julho 2023
Workshops	Material	€/ grupo temporal	1 000 €	2 000 €	2 000 €
	Custos de Marketing		10 €	20 €	20 €
	Formador		250 €	500 €	500 €
Eventos de música e arte	Custos de Produção e Staff		10 750 €	5 375 €	10 750 €
	Custos de Marketing		30 €	15 €	30 €
	Custos de Bar (bebidas + aluguer máquinas imperial)		1 409 €	704,5 €	1 409 €
Debates	Moderador		100 €	150 €	150 €
Outros custos	Domínio e Servidor do <i>Website</i>		100 €	0 €	0 €
	Internet		200 €	200 €	200 €
	Água e Eletricidade		420 €	420 €	420 €
Total			14 269,00 €	9 384,50 €	15 479,00 €

No que diz respeito aos gastos dos workshops, foi realizada uma média do custo de material entre o workshop 1 e 2, bem como uma média do custo relativo ao formador. Em relação aos custos de bar dos eventos de música e arte, foram usados os seguintes dados: cada barril de 50L de cerveja custa em média 55€ (serão necessários, em média, 6 barris para cada evento); o aluguer de uma máquina de imperial cerca de 70€/dia, com garrafa de gás incluída - sendo necessárias 2 máquinas por festa; cada garrafa de vinho custará em média 3,5€ à Associação (serão necessário, em média, 67 garrafas por evento).

Tabela 17 - Investimentos a realizar

Rubrica de Gasto		Outubro	Total
Investimentos	Transporte (carrinha)	4 000 €	10 000€
	Sistema de som	6 000 €	

É importante denotar que não foi contabilizada a isenção de IVA para o projeto com vista a cobrir possíveis deslizes do projeto, optando assim por uma visão mais pessimista de forma a minimizar riscos.

Tabela 18 - Mapa de Cash Flows, TIR e VAL

CASH FLOWS	Unidades	Out. a Dez. 2022	Jan. a Fev. 2023	Abril a Julho 2023
+ Vendas	€	18 704,60 €	11 906,50 €	20 055 €
- Custo das vendas	€	14 269,00 €	9 384,50 €	15 479 €
= EBITDA	€	4 435,60 €	2 522 €	4 576 €
- IRC	€	- €	- €	- €
= Resultado Operacional	€	4 435,60 €	2 522 €	4 576 €
- Investimentos	€	10 000,00 €	- €	- €
- Investimento em iniciáticas e Capex	€	- €	- €	- €
- Investimento WC		- €	- €	- €
= Cash Flow	€	-5 564,40 €	2 522 €	4 576 €

VAL = € 1 533,60 € - Aceitar se VAL >= 0

TIR = % 16% - Aceitar se TRI > Taxa Anual

Ao consultar a Tabela 18 acima apresentada, conclui-se que o break even point surge durante o segundo grupo temporal, de Janeiro a Fevereiro de 2023.

Em relação à avaliação do projeto, foram utilizados os indicadores Taxa interna de Rentabilidade (TIR) e Valor Atual Líquido (VAL). No fim da programação do primeiro ano da Associação Cápsula, a TIR apresenta-se superior a 15% (que é considerada por várias organizações como o valor mínimo que define o projeto viável) e o VAL apresenta-se positivo, concluindo-se assim que o projeto é viável económico-financeiramente.

CAPÍTULO 9

Conclusões

Após o primeiro ano de programação da Associação, os intervenientes deverão formular uma estratégia com o objetivo de estabelecer formas de remuneração justa para aqueles que desempenham as atividades da operação. Embora no primeiro ano não exista tal remuneração no que diz respeito aos que exercem as atividades administrativas, de comunicação e programação presentes no plano de ações, esta decisão diz respeito a uma estratégia de redução de custos no primeiro ano com vista a penetrar o mercado de forma eficaz, possibilitando o investimento em equipamento, instalações e sobretudo retribuindo à comunidade artística. A Associação não pode simplesmente servir de plataforma de promoção dos artistas, deve estimular este setor desde o seu início, através de remuneração ou outro tipo de compensação justa, positiva e transparente para todos os envolvidos.

Os eventos de música e arte apresentam-se como as iniciativas que geram mais receita para a Associação, o que permite a realização de outro tipo de atividades que comparativamente são menos lucrativas, mas representam benefícios claros para dinamizar as comunidades urbanas de forma sustentável – como é o caso de ações educativas como os workshops, troca de conhecimento através de debates ou criação artística.

Apesar do projeto se apresentar viável, devem-se explorar outras formas de criação de valor para a comunidade artística que possibilitem o crescimento da Associação e a capacitem para investir em equipamento e desenvolver mais iniciativas – como o caso da compra de arte nos eventos de música e arte (mais de 80% dos inquiridos revelou estar interessado), a rentabilização de equipamento e consultoria em projetos culturais, a possibilidade de gerir internamente as bancas de comida nos eventos, entre outros.

Referências bibliográficas

- Andrade, A. M., & Franco, R. C. (2007). *ECONOMIA DO CONHECIMENTO E ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS* (SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação (ed.)).
- Associação Portuguesa de Empresas de Produtos de Marca. (2020). *Day After E O Novo Digital: Do Produto Ao Consumo*. Centromarca.
[https://www.centromarca.pt/folder/conteudo/2604_Newsletter Novo Digital.pdf](https://www.centromarca.pt/folder/conteudo/2604_Newsletter%20Novo%20Digital.pdf)
- Basset, K., Smith, I., Banks, M., & O’Connor, J. (2005). Urban dilemmas of competition and cohesion in cultural policy. Em K. Buck, I. Gordon, A. Harding, & K. Turok (Eds.), *Changing Cities: Rethinking urban competitiveness, cohesion and governance* (pp. 132–150). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-0-230-21203-9>
- Baynast, A. de, Dionísio, P., Lévy, J., Rodrigues, J. V., & Lendrevie, J. (2018). *Mercator 25 anos* (M. Ramires (ed.); 17.ª ed.). Dom Quixote.
- Berenguer, L. (2021). A Pandemia Covid-19 e o Estado de Emergência em Portugal: Breves Considerações Sobre Políticas Públicas | The Covid-19 Pandemic and the State of Emergency in Portugal: Brief Public Policy Considerations. *Political Observer | Revista Portuguesa de Ciência Política*, 0(14 SE-Articles). <https://doi.org/10.33167/2184-2078.RPCP2020.14/pp.33-45>
- Bloco de Esquerda. (2021). *Lisboa, Uma Cidade Comum*. <https://lisboa.bloco.org/category/programa/>
- Bromley, P., & Meyer, J. W. (2017). “They Are All Organizations”: The Cultural Roots of Blurring Between the Nonprofit, Business, and Government Sectors. *Administration and Society*, 49(7), 939–966. <https://doi.org/10.1177/0095399714548268>
- Charles, C., & Kim, M. (2016). Do Donors Care About Results? An Analysis of Nonprofit Arts and Cultural Organizations. *Public Performance and Management Review*, 39(4), 864–884. <https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1137775>
- Deloitte. (2020). *Online media streaming will benefit from the coronavirus pandemic*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/be/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/online-media-streaming.html>
- Duxbury, N., Hosagrahar, J., & Pascual, J. (2016). Why must culture be at the heart of sustainable urban development? Em *Culture 21: Agenda 21 for culture*.
- Eurostat. (2020). *Government expenditure on cultural services*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20200616-1>
- Ferreira, P. M. (2008). Associações e democracia: Faz o associativismo alguma diferença na cultura cívica dos jovens Portugueses? *Sociologia, Problemas e Práticas*, 57(lii), 109–130.

- Frazoa, S., Costa, A. R., & Mota, A. (2021). *Espetáculo reagendado de 2020 para 2022? É possível pedir o reembolso*. Deco Proteste. Consultado em 2021, Outubro 8 em <https://www.deco.proteste.pt/familia-consumo/ferias-lazer/noticias/espetaculo-reagendado-2020-2022-possivel-pedir-reembolso>
- Gabinete de Apoio ao Movimento Associativo e Juventude. (2016). *Funcionamento de uma Associação*. Consultado em 2021, Outubro 2 em https://associativismo.cm-vfxira.pt/images/documentos_apoio/documentos_tecnicos/Funcionamento_uma_Associacao.pdf
- Gerador. (2020). *Barómetro Gerador Qmetrics*. Consultado em 2021, Outubro 1 em <https://gerador.eu/produto/relatorio-barometro-gerador-qmetrics-2020/>
- Gomes, M. P. (2021). *Quais os direitos e deveres fiscais das entidades sem fins lucrativos?* Jasmin Software. Consultado em 2021, Outubro 3 em <https://www.jasminsoftware.pt/blog/entidades-sem-fins-lucrativos-obrigacoes/>
- JN. (2019). *Certificação ambiental: são várias as hipóteses à escolha*. Jornal de Negócios. Consultado em 2021, Outubro 5 em <https://www.jornaldenegocios.pt/negocios-em-rede/empresas-sustentaveis/2019/detalhe/certificacao-ambiental-sao-varias-as-hipoteses-a-escolha>
- Kellner, D., & Sedgwick, P. (2000). Key concepts in cultural theory. Em *Choice Reviews Online* (Vol. 38, Número 02). Routledge. <https://doi.org/10.5860/choice.38-0654>
- Khalip, A. (2021). *Portugal's ruling Socialists lead in local elections but lose Lisbon*. Reuters. Consultado em 2021, Outubro 4 em <https://www.reuters.com/world/europe/portugals-ruling-socialists-lead-local-elections-lose-lisbon-2021-09-27/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Princípios de Marketing* (Pearson Education Brasil (ed.); 15.ª ed.).
- Lee, H., Ha, K. C., & Kim, Y. (2018). Marketing expense and financial performance in arts and cultural organizations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 23(3), 1–11. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1588>
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2004). *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing* (L. Freitas (ed.); 10.ª ed.).
- Liu, Q., & Kim, M. (2021). Benefit-Based Revenue Streams and Financial Health: The Case of Arts and Cultural Nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/08997640211012090>
- Lopes, M. Â., & Neves, J. S. (2020). *Participação cultural em Portugal: espetáculos ao vivo (2007-2016)*. Consultado em 2021, Outubro 6 em <https://www.opac.cies.iscte-iul.pt/assistir-espetaculos-ao-vivo>
- Lusa. (2020). *Cultura empregava mais de 160 mil portugueses em 2018, um quarto dos quais por conta própria*. Público. Consultado em 2021, Outubro 7 em

- <https://www.publico.pt/2020/06/03/culturaipilon/noticia/cultura-empregava-160-mil-portugueses-2018-quarto-conta-propria-1919290>
- Lusa. (2021). *Número de novos ‘podcasts’ triplica em 2020 totalizando 885.262*. Visão. Consultado em 2021, Outubro 3 em <https://visao.sapo.pt/atualidade/mundo/2021-02-03-numero-de-novos-podcasts-triplica-em-2020-totalizando-885-262/>
- Marktest. (2020). *Internet 2020: cresce a liderança dos smartphones*. Consultado em 2021, Outubro 6 em <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~269e.aspx>
- Matarasso, F. (2001). Culture, economics & development. Em *Recognising Culture*. Comedia, the Department of Canadian Heritage.
- Matarasso, F., Canclini, N. G., Cliche, D., Landry, C., Steinberg, C., Karim, K. H., Wayland, S. V., Sengendo, J., Grauer, K., Krug, D., Loucheur, Y., MacKinnon, E., & Gould, H. (2001). Recognising Culture. Em *Recognising Culture*. Comedia, the Department of Canadian Heritage.
- Minkov, M. (2013). The Concept of Culture. Em *Cross-Cultural Analysis - The Science and Art of Comparing the World’s Modern Societies and Their Cultures* (SAGE Publi, pp. 15–20). <https://doi.org/10.1525/aa.1959.61.2.02a00040>
- Modi, P., & Mishra, D. (2010). Conceptualising market orientation in non-profit organisations: Definition, performance, and preliminary construction of a scale. *Journal of Marketing Management*, 26(5–6), 548–569. <https://doi.org/10.1080/02672570903485113>
- Nicolau, I. (2016). Specializations of Marketing in Non-Economic Areas: Social Marketing and Non-Profit Organizations Marketing. *Knowledge Horizons - Economics*, 8(1), 157–159.
- Partido Social Democrata. (2021). *Novos Tempos*. Consultado em 2021, Outubro 2 em <https://carlosmoedas21.pt/>
- Petrová, P. (2019). Cultural entrepreneurship illustrated on the non-profit arts sector in the Czech Republic. *Central European Business Review*, 8(2), 56–74. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.209>
- Pinho, J. C., Rodrigues, A. P., & Dibb, S. (2014). The role of corporate culture, market orientation and organisational commitment in organisational performance: The case of non-profit organisations. *Journal of Management Development*, 33(4), 374–398. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2013-0036>
- PORDATA. (2020a). *Quadro-resumo: Números de Portugal*. Consultado em 2021, Outubro 4 em <https://www.pordata.pt/Portugal>
- PORDATA. (2020b). *Taxa de desemprego: total e por sexo*. Consultado em 2021, Outubro 4 em <https://www.pordata.pt/Subtema/Portugal/População+Desempregada-9>
- Project Management Institute. (2015). *Business Analysis for Practitioners* (Project Management Institute (ed.)).
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the Project Management Body of Knowledge*

- (*PMBOK guide*) (Project Management Institute (ed.); 6.^a ed.).
- Rayman-Bacchus, L., & Radavoi, C. N. (2020). Advancing culture's role in sustainable development: social change through cultural policy. *International Journal of Cultural Policy*, 26(5), 649–667. <https://doi.org/10.1080/10286632.2019.1624735>
- República Portuguesa. (2019). *Programa Sê-lo Verde 2019*. Consultado em 2021, Outubro 7 em <https://www.fundoambiental.pt/avisos-anteriores/avisos-2019/capacitacao-e-sensibilizacao-ambiental/programa-se-lo-verde-2019.aspx>
- República Portuguesa. (2021a). *Apoiar uma nova cultura ambiental, no âmbito da ENEA 2020 – Produção e Consumo Sustentáveis*. Consultado em 2021, Outubro 7 em <https://www.fundoambiental.pt/avisos-2021/sensibilizacao-ambiental/apoiar-uma-nova-cultura-ambiental-no-ambito-da-enea-2020-producao-e-consumo-sustentaveis.aspx>
- República Portuguesa. (2021b). *Economia Circular em Freguesias (JUNTA +)*. Consultado em 2021, Outubro 7 em <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/comunicado?i=fundo-ambiental-promove-economia-circular-em-freguesias>
- Rocha, C. (2021). *Podcasts: Às gigantes tecnológicas já não basta dar-nos música*. Dinheiro Vivo. Consultado em 2021, Outubro 6 em <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/tecnologia/podcasts-as-gigantes-tecnologicas-ja-nao-basta-dar-nos-musica-13294891.html>
- Rodrigues, J. V. (2019). *Projeto de Intervenção Social (manual de apoio à disciplina de Projeto de Intervenção Social lecionado no ISCTE Executive Education)*.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997). *Defining the nonprofit sector - A cross-national analysis* (Manchester Univesity Press (ed.)). Manchester University Press.
- Santora, M., & Minder, R. (2021). *In Portugal, There Is Virtually No One Left to Vaccinate*. The New York Times. Consultado em 2021, Outubro 4 em <https://www.nytimes.com/2021/10/01/world/europe/portugal-vaccination-rate.html>
- Secretaria-Geral do Ministério da Justiça. (2021). *Registar Associação*. Consultado em 2021, Outubro 2 em <https://justica.gov.pt/Servicos/Registar-associacao>
- Steinberg, C. (2001). Culture & sustainable tourism. Em *Recognising Culture*. Comedia, the Department of Canadian Heritage.
- Viegas, J. M. L. (1986). *Associativismo e dinâmica cultural*.
- Wiktor-Mach, D. (2018). What role for culture in the age of sustainable development? UNESCO's advocacy in the 2030 Agenda negotiations. *International Journal of Cultural Policy*, 26(3), 312–327. <https://doi.org/10.1080/10286632.2018.1534841>

Anexos

A. Questionário

Este ponto tem como objetivo a apresentação de todas as questões realizadas aos inquiridos, bem como a sintetização de todas as respostas recebidas.

Descrição

Este formulário tem como propósito a análise de sensibilidade e recetividade de potenciais participantes sobre atividades que serão criadas e implementadas através de uma nova Associação Cultural na cidade de Lisboa. Enquadra-se numa investigação no âmbito de uma Tese de Mestrado em Gestão de Empresas, realizada no ISCTE Business School. As questões com texto de resposta longa servem como espaço aberto para detalharem as vossas experiências ou desejos. Não existem respostas extensas, curtas, certas ou erradas.

Caracterização do participante

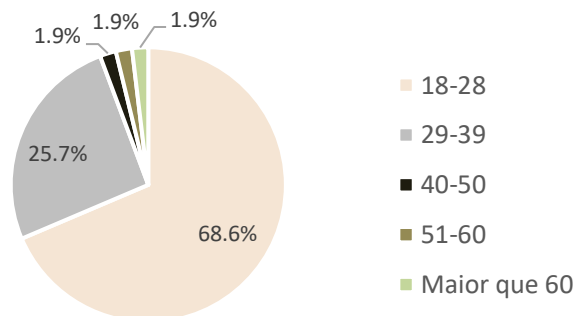


Figura 10 - Distribuição da idade dos inquiridos por faixas etárias

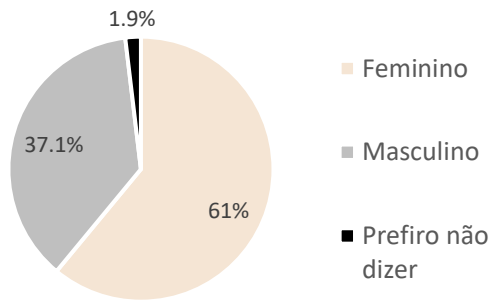


Figura 11 - Distribuição do sexo dos inquiridos

Eventos de música e arte (Grupo 1 – Experiência atual)

Eventos que englobam a música eletrónica com artes visuais, artes cénicas, entre outras.

- Frequentas este tipo de eventos?

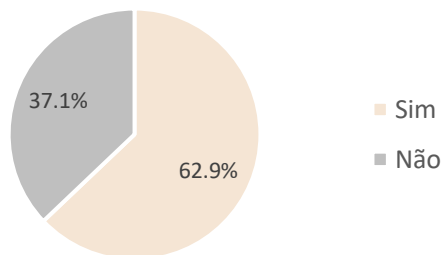


Figura 12 - Participação dos inquiridos em eventos de música e arte

Os inquiridos que responderam “Sim” à questão anterior continuam a responder ao Grupo 1 dos Eventos de música e arte. Os que responderam “Não” passam para o Grupo 2 (Eventos da Associação).

- Antes da pandemia, com que frequência participavas em eventos deste género?

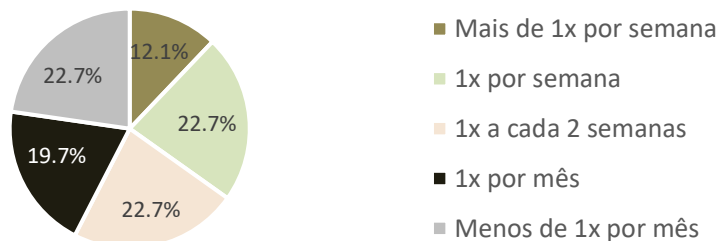


Figura 13 - Frequência de participação em eventos de música e arte

Seleciona abaixo os espaços ou eventos que já frequentaste:

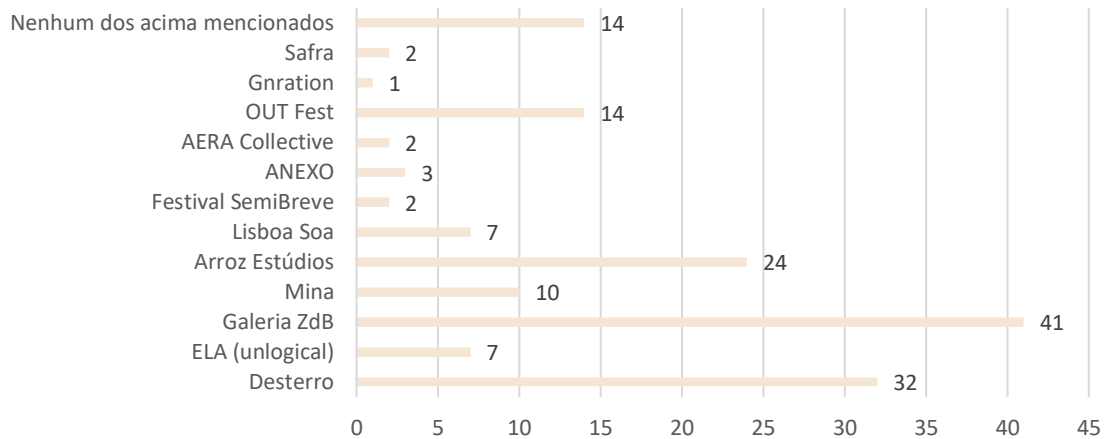


Figura 14 - Espaços/eventos frequentados pelos inquiridos

- Existe algum evento deste tipo em que já tenhas participado e que não esteja presente na lista acima descrita? Se sim, qual?

Para além dos nomes apresentados na questão anterior, foram mencionados o Festival Waking Life e Crew Hassan com bastante frequência, e outros como a Associação Com Calma e Núcleo A70.

- Sentes que falta algo neste tipo de eventos? Se sim, o quê?

A grande maioria dos inquiridos listou como necessidades zonas confortáveis para conversar, respeito pelo próximo e sentimento de comunidade, mais divulgação, comida, equipas de *harm-reduction* e maior consciência social e ambiental.

Eventos de música e arte (Grupo 2 – Eventos da Associação)

Eventos que envolvem o participante de forma imersiva por via de uma experiência artística mais completa e multidisciplinar. Serão realizados em espaços diferentes, que permitam criar um espaço de dança amplo e confortável, bem como espaços de lazer e recantos confortáveis. Existirá uma narrativa que progride ao longo do evento, e de evento para evento - esta terá expressão em diversos momentos sónicos (focado na música eletrónica), em instalações artísticas modulares e transformáveis (e cuja criação/transformação envolverá os participantes), e até no ambiente estético ditado pela decoração e as luzes.

- Estarias interessado em participar?

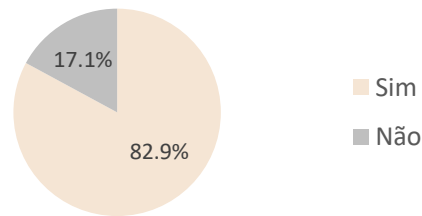


Figura 15 - Interesse dos inquiridos em participar nos eventos da Associação

- Que tipo de serviços esperas encontrar em eventos deste tipo?

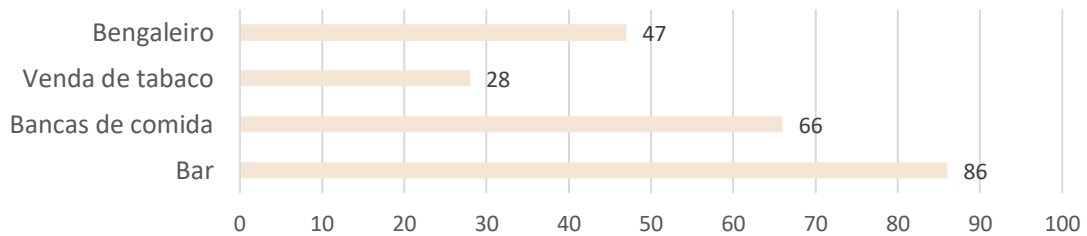


Figura 16 - Serviços esperados pelos inquiridos nos eventos

- Existe algum serviço que esperas encontrar e que não esteja presente na lista acima descrita? Se sim, qual?

Para além dos serviços apresentados na questão anterior, foram mencionados serviços como equipas de *harm-reduction*, compra de peças de arte e espaços para crianças.

- Quanto pagarias por um evento deste género?

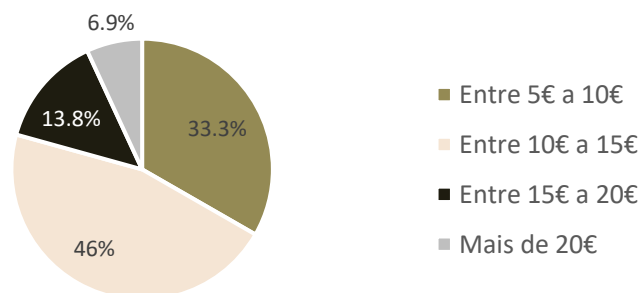


Figura 17 - Sensibilidade dos inquiridos ao preço dos eventos

- Terias interesse em comprar peças de arte criadas nestes eventos?

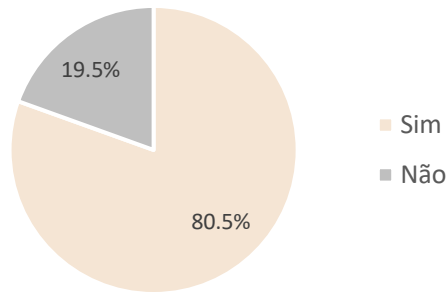


Figura 18 - Interesse em adquirir arte nos eventos

- Caso as restrições impostas pela pandemia se mantenham, que cenário te apraz mais?

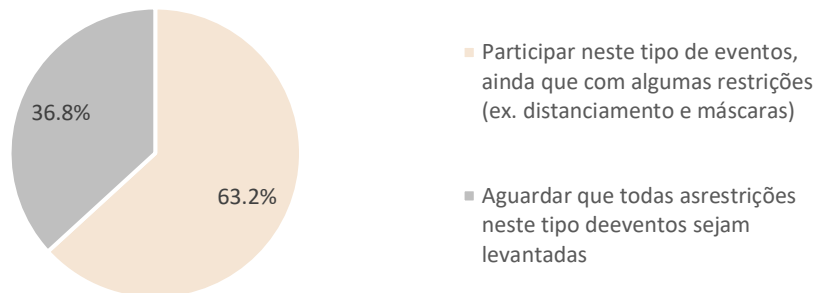


Figura 19 - Posição dos inquiridos em relação às restrições da pandemia nos eventos

Workshops (Grupo 1 – Experiência atual)

- Já frequentaste algum tipo de workshop?

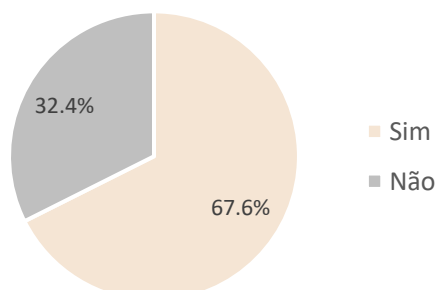


Figura 20 - Participação dos inquiridos em workshops

Os inquiridos que responderam “Sim” à questão anterior continuam a responder ao Grupo 1 dos Workshops. Os que responderam “Não” passam para o Grupo 2 (Workshops da Associação).

- Sobre que tema ou área?

Os temas mencionados com maior frequência foram: culinária, permacultura e agricultura, desenho e pintura, dança, teatro, carpintaria/construção, costura, entre outros.

- Que áreas gostarias de ver abordadas em workshops?

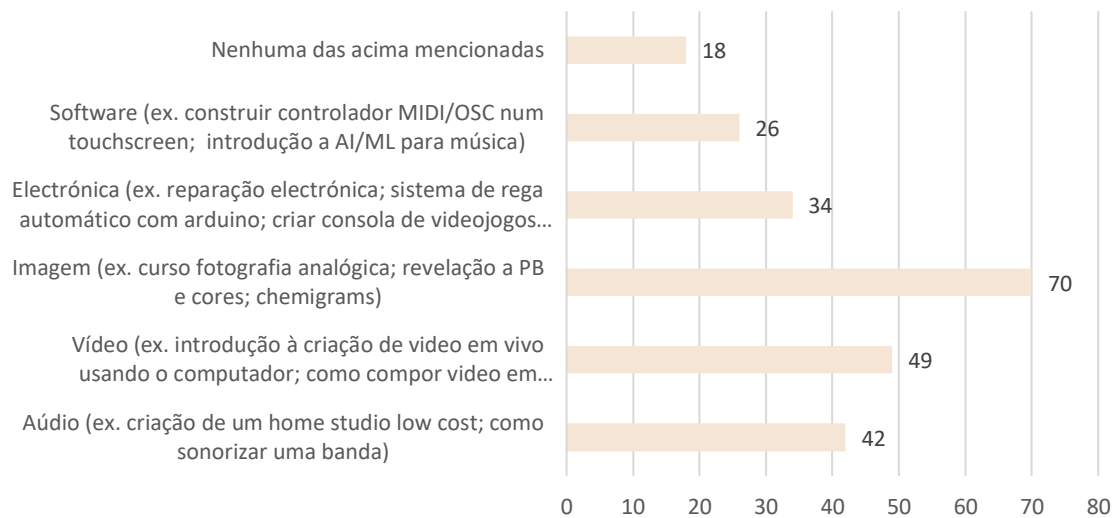


Figura 21 - Áreas de Workshops preferidas pelos inquiridos

- Existem outras áreas ou workshops em concreto que consideres interessantes?

Para além dos temas mencionados na questão anterior, foram apontados frequentemente como interessantes temas como a culinária, permacultura e outros tipos de agricultura, desenho e pintura, dança, teatro, carpintaria e construção, costura, entre outros.

Workshops (Grupo 2 – Workshops da Associação)

- Estarias disposto a pagar 60€ por um workshop (4h) de construção de instrumentos musicais electracústicos? Nota: o workshop pressupõe um custo de materiais de 35€ e cada participante ficará com o seu instrumento no final da sessão.

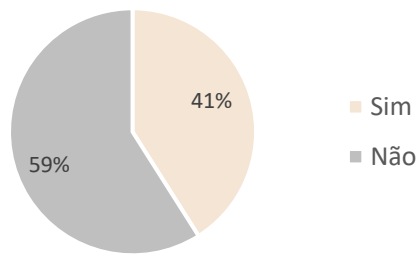


Figura 22 - Sensibilidade dos inquiridos sobre o preço do workshop 1

- Estarias disposto a pagar 30€ por um workshop (4h) de técnicas de revelação experimentais aplicadas a um contexto artístico (chemigram)? Nota: o workshop pressupõe um custo de materiais de 15€ e cada participante ficará com a sua peça no final da sessão.

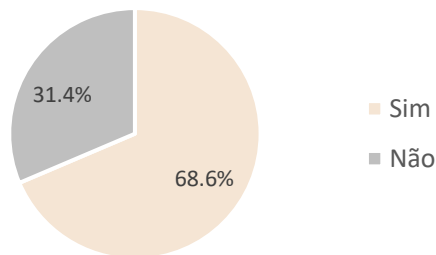


Figura 23 - Sensibilidade dos inquiridos sobre o preço do workshop 2

Debates (Grupo 1 – Experiência atual)

- Já frequentaste algum debate?

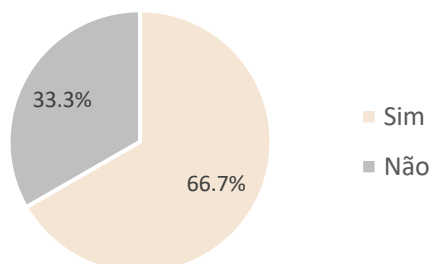


Figura 24 - Participação dos inquiridos em Debates

Os inquiridos que responderam “Sim” à questão anterior continuam a responder ao Grupo 1 dos Debates. Os que responderam “Não” passam para o Grupo 2 (Debatas da Associação).

- Sobre que tema?

Os temas mais mencionados pelos inquiridos foram tópicos relacionados com a política, ambiente e sustentabilidade, cultura, sociedade, uso de drogas, racismo, entre outros.

Debates (Grupo 2 – Debates da Associação)

- Que temas gostarias de ver abordados em debates?

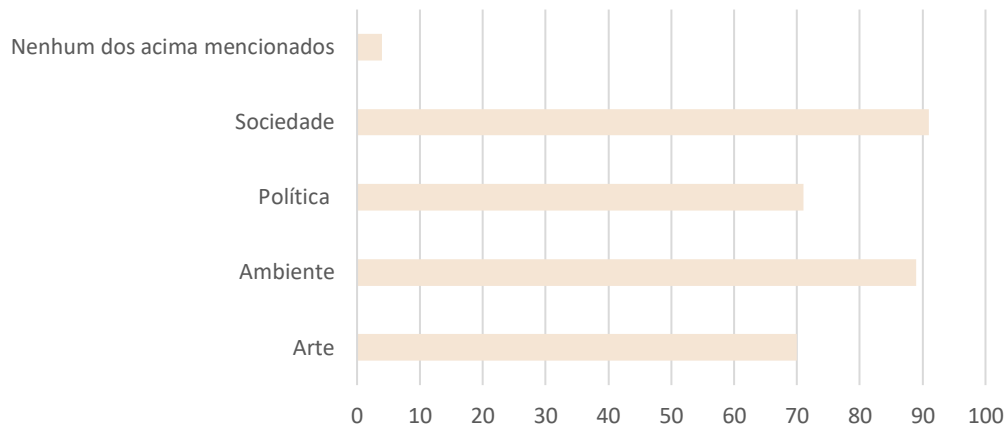


Figura 25 – Temas de Debates preferidos pelos inquiridos

- Existem outras áreas ou temas em concreto que consideres interessantes?

Outros temas apontados pelos inquiridos foram feminismo, saúde, filosofia, história, entre outros.

Sócios da Associação

- Consideras justo um preço mensal de 3€ ou preço anual de 20€?

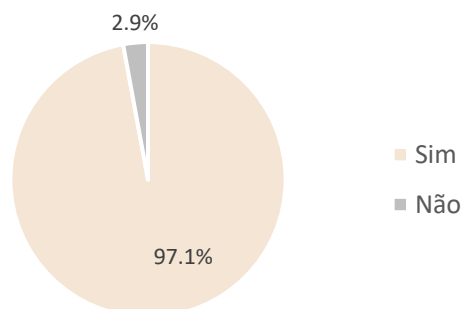


Figura 26 - Sensibilidade dos inquiridos sobre o preço para associados

Os inquiridos que responderam “Sim” à questão anterior passam para a última questão. Os que responderam “Não”, concluem o questionário.

- Por qual das modalidades optarias?

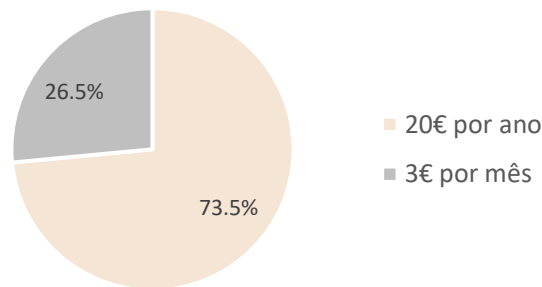


Figura 27 - Preferência dos inquiridos sobre a modalidade de pagamento

B. Análise PESTAL

Fatores Políticos

A República Portuguesa é governada como uma democracia parlamentar, com Marcelo Rebelo de Sousa como Presidente – Chefe de Estado – desde 2016, António Costa como Primeiro-Ministro – Chefe de Governo – desde 2015. No resultado das últimas eleições municipais (Setembro, 2021), o Partido Socialista de António Costa venceu em 147 municípios – cerca de 34,4%, seguido do Partido Social Democrata com 24% (Khalip, 2021). Embora um resultado nacional positivo para o partido do atual Primeiro-Ministro, apresenta um decréscimo no número de municípios – incluindo a Câmara Municipal de Lisboa, liderada agora por Carlos Moedas (PSD). O atual Presidente da Câmara de Lisboa apresentou no seu programa algumas medidas gerais de valorização e apoio às comunidades produtoras de cultura, entre elas o aumento do financiamento do setor e a maximização da ligação entre os equipamentos da cidade e os agentes culturais (Partido Social Democrata, 2021). O Bloco de Esquerda, que também elegeu uma vereadora, apresenta igualmente medidas para o setor cultural na cidade de Lisboa - como a criação de equipamentos culturais em cada freguesia, reforço do orçamento municipal de cultura, plano de contratação pública para trabalhadores do sector, entre outras (Bloco de Esquerda, 2021).

Resultante desta pandemia e como forma de capacitar o governo a alterar normas relacionadas com determinadas liberdades e direitos individuais, foi declarado o estado de emergência que se revelou como "uma política inédita e de exceção no panorama nacional, destinada à resolução de um problema de saúde pública de carácter internacional" (Berenguer, 2021) – um sistema que requer uma elevada responsabilidade e estabilidade política. Após sua contínua renovação devido ao agravamento da situação pandémica a nível nacional, e com o programa de vacinação pouco eficaz, foi nomeado Almirante Henrique Gouveia e Melo para liderar este programa e acelerar o processo com vista a atingir uma imunidade coletiva. Passado 8 meses, a início de Outubro de 2021, Portugal apresenta-se como o país com mais população vacinada e entra numa fase onde a maioria das restrições foram extintas (Santora & Minder, 2021) – o que demonstra uma estratégia acertada do Governo em afastar este programa da esfera política, embora possa também constituir uma imagem de um Governo menos capaz de liderar um programa como este.

Entrando numa fase onde o país emerge de uma crise pandémica, o Primeiro Ministro António Costa distancia-se de um cenário de instabilidade política decorrente do interesse comum e interpartidário na retoma da economia.

Fatores Económicos e Demográficos

Segundo o relatório de previsão macroeconómica para Portugal da Comissão Europeia (Figura 28), o Produto Interno de Bruto decresceu em 7,6% em 2020 (relativamente ao ano anterior), demonstrando um grande impacto económico causado pela pandemia. Nesta conjuntura, observa-se um retorno de um crescimento no ano de 2021 (de 3,9%) e para o ano seguinte (de 5,9%). Em relação à inflação, esta igualmente decresceu no ano de 2020 (em 0,1%) e espera-se que atinja um crescimento de 0,8% no ano de 2021.

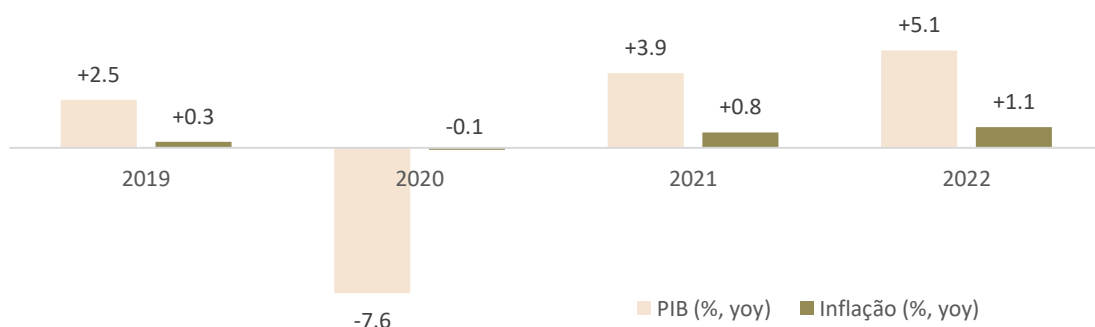


Figura 28 - Evolução e previsão do crescimento do PIB e Inflação em Portugal (Adaptado do website da Comissão Europeia)

Em relação ao desemprego, em 2019 representava 6,5% em cada 100 ativos tendo aumentado para 6,8% em 2020 (PORDATA, 2020b). A percentagem de população em idade ativa apresenta-se em decréscimo desde 2001, representando cerca de 64,2% da população em 2020 – o que pode ser explicado pelos níveis de emigração e pela aumento da população idosa, que se observa crescente desde da década de 80 representando 22,3% da população em 2020 (PORDATA, 2020a).

Dado o cenário pandémico, as funções que implicam atendimento ao público ou atividades que requerem a presença de visitantes, onde estão incluídas várias atividades do sector cultural, foram bastante afetadas e contribuíram para o aumento do desemprego – o que vem abrandar o crescimento do peso de emprego cultural em Portugal, que embora se apresentava em 2018 como o quarto país com menor percentagem de emprego em atividades culturais e criativas (em comparação com o emprego total), aumentou em 23,8% entre 2013 e 2018 (Lusa, 2020). Embora este aumento, Portugal em 2018 apresentava-se como um dos países da EU com menos investimento em cultura, investindo apenas 0,6% do seu PIB (distanciando-se dos 1% relativos à média europeia (Eurostat, 2020).

Durante este período, o Governo criou alguns apoios à Cultura que embora se mostraram insuficientes, foram alargados e incluídos no Plano de Desconfinamento – Programa Garantir Cultura (apoio a fundo perdido, sem concurso), destinado a todas as empresas e entidades coletivas do setor da cultura e seus profissionais. Na Câmara Municipal de Lisboa foram criados programas de apoio ao setor durante o cenário pandémico como os apoios relativos às associações culturais sem fins lucrativos. Em paralelo, o Programa Europa Criativa 2021-2027 da União Europeia surge como principal programa de financiamento para projetos culturais que estimulem a diversidade cultural e competitividade do setor cultural europeu, com um orçamento total de 2,44 mil milhões de euros – 33% destinado aos setores de cultura e da criação, 58% aos setores audiovisual e cinematográfica e os restantes 9% para a promoção da colaboração entre os setores criativos e meios de comunicação social.

Fatores Socioculturais

O consumo de produtos culturais em Portugal, no que diz respeito ao espetáculos ao vivo (peças de teatro, concertos e dança) entre 2011 e 2016 demonstrou uma tendência de crescimento expressivo que terá sido impactado negativamente pela pandemia Covid-19 (Lopes & Neves, 2020).

De acordo com o estudo Barómetro Gerador Qmetrics, que desenvolveu um inquérito em Abril e Outubro de 2020 com o objetivo de verificar o impacto da pandemia na cultura na ótica do consumidor, foi verificado um aumento significativo número de pessoas que afirmaram consumir menos cultura nesta fase – crescendo de 20% no mês de Abril a 40% no mês de Outubro. Em relação à disponibilidade dos inquiridos para participar em festivais de música, concertos, espetáculos, esta mostrou-se muito baixa para o mês de Outubro de 2020. Contudo, aquando confrontados com uma realidade onde toda a população está vacinada (referindo Março de 2021 como data estimada), os resultados sobre essa disponibilidade mostraram-se bastante superiores (Gerador, 2020). No questionário desenvolvido para o âmbito do desenvolvimento da tese em causa (Setembro de 2021), conclui-se também que a maioria dos inquiridos (63,2%) participaria em eventos de música e arte mesmo que com restrições relacionadas com distanciamento, máscaras, entre outros – o que demonstra uma capacidade de adaptação dos inquiridos para consumir cultura.

Ainda no estudo do Gerador, apenas menos de metade dos inquiridos (43,7%) demonstram uma satisfação com a ação do Estado no combate à pandemia. Relativo à ação do Estado na área da cultura, estes resultados apresentam-se inferiores aos índices de satisfação antes descritos. Em Outubro de 2020, 64% dos inquiridos mostraram-se insatisfeitos com as medidas de apoio oferecidas pelo Estado e apenas 12% consideraram que este agiu corretamente para com o setor cultura (Gerador, 2020).

Fatores Tecnológicos

Decorrente da pandemia, várias atividades mostraram-se capazes de tirar proveito da tecnologia e do meio digital como forma de adaptação a um cenário que não permitia a presença física dos colaboradores e/ou consumidores. Sendo Portugal Continental um território em que 74% dos residentes com mais de 15 anos são utilizadores regulares de Internet (mais do que uma vez por mês) e a tendência mostra-se crescente (Marktest, 2020), esta adaptação (tendo em conta os equipamentos e infraestrutura disponíveis) demonstrou-se mais simples. Como tal, um dos indicadores que demonstram a rapidez desta conversão ao mercado digital forçado pela pandemia é o aumento das transações *online*, que aumentaram 44% em apenas 3 meses entre o segundo e terceiro trimestres de 2020 – representando assim uma aceleração digital de cinco anos para Portugal neste período (Associação Portuguesa de Empresas de Produtos de Marca, 2020).

No caso da Educação, foi necessário durante um determinado período a alteração para um modelo de aulas *online*. Em paralelo, o número de workshops e conferências *online* aumentou e mais utilizadores aderiram a programas remotos deste perfil – o que pode ser explicado pela familiarização de parte da população ao ensino ou trabalho à distância. Igualmente crescente, o consumo de *podcasts* expandiu no que diz respeito à sua oferta. De acordo com o Revista Visão e dados da Chartable, “em apenas cinco anos o número de *podcasts* produzidos aumentou 17 vezes” e “o número de downloads praticamente triplicou em 2020, registando um crescimento de 180%” (Lusa, 2021). Os temas mais ouvidos são tópicos como a educação, cultura e sociedade, e artes. No caso de Portugal foi também denotado uma grande aposta no crescimento deste consumo, principalmente quando foram lançados projetos mais independentes. A população portuguesa opta, na sua maioria, por *podcasts* relacionados com humor, entrevistas, desporto, entre outros (Rocha, 2021).

Segundo um artigo publicado pela Deloitte no primeiro trimestre de 2020, as transmissões em direto em plataformas como o Twitch, Youtube e Facebook aumentaram cerca de 60% em Itália em apenas 6 semanas (Deloitte, 2020). Este exemplo vem comprovar novamente a tentativa de adaptação de várias atividades que, num cenário normal, seriam em modo presencial. Em Portugal existem vários exemplos que demonstram essa adaptação no sector cultural: a “sala *online*” do Teatro Nacional D. Maria II, *streaming* de espetáculos da Companhia de Dança Contemporânea de Sintra e *streaming* de concertos da Orquestra da Gulbenkian.

Fatores Ambientais

Relativamente a certificações ambientais, existem várias que permitem melhorar a opinião pública através da credibilização de projetos culturais que satisfaçam determinados requisitos (JN, 2019). O Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria (EMAS) foca-se em projetos que trabalham para melhorar o seu desempenho ambiental, bem como garantir a transparência de informação sobre a sua gestão ambiental, recursos, entre outros – a primeira fundação cultural a nível nacional que obteve o registo neste sistema foi a Fundação Serralves em 2013. O Rótulo Ecológico (REUE) e a Certificação ambiental ISO 14001 são outros exemplos de certificações nacionais elegíveis a projetos culturais que ofereçam produtos ou serviços com um baixo impacto ambiental e com um compromisso da proteção do meio ambiente. Este tipo de reconhecimento é cada vez mais importante, não só para o público, como também para obtenção de financiamento junto de fundos que focam temáticas sobre a proteção do ecossistema.

Quanto à obtenção de financiamento, existem alguns fundos a nível nacional que premeiam projetos que demonstrem esforço ou foco perante algumas problemáticas ambientais. Alguns dos apoios do governo são mantidos de ano para ano, existindo pequenas alterações quando ocorrem mudanças na priorização de questões deste cariz. Alguns dos apoios apresentam requisitos que podem ser preenchidos por projetos culturais, como é o caso de:

- Economia Circular em Freguesias (JUNTA+), que foca os modelos de economia colaborativa e de partilha, valorização dos recursos locais, reutilização e extensão de vida útil de produtos e equipamentos, entre outros – através da implementação de soluções locais de economia circular. O cofinanciamento é de 85% até um valor máximo de 31 250 euros por candidatura (República Portuguesa, 2021b);

- Apoiar uma nova cultura ambiental, no âmbito da ENEA 2020 – Produção e Consumo Sustentáveis, que focam as iniciativas no domínio da Educação Ambiental através de atividades de educação-ação, exposições, seminários, entre outros. O cofinanciamento é de 70% a 95% (dependendo dos beneficiários), até um valor máximo de 30 000 euros por candidatura (República Portuguesa, 2021a);

- O Programa Sê-lo Verde em 2019, destinado a eventos culturais ou desportivos que valorizem e promovam a consciencialização ambiental através do uso eficiente de recurso resultante da adoção de medidas inovadoras. O cofinanciamento é de 60% para as medidas tangíveis e de 40% para as medidas intangíveis, com um máximo de 20 000 euros por medida (República Portuguesa, 2019).

Fatores Legais

No que se refere à legislação do setor cultural, esta encontra-se presente no *website* da IGAC (Inspeção-Geral das Atividades Culturais, entidade que supervisiona e fiscaliza as atividades culturais em Portugal), organizado por áreas temáticas. Sobre a área respetiva aos espetáculos de natureza artística, estão abaixo mencionados alguns requisitos formais para os espetáculos desta categoria (presentes na Portaria n.º 179/2017, de 30 de maio):

- A realização de espetáculos de natureza artística está sujeita a mera comunicação prévia à IGAC, ainda que o promotor não esteja estabelecido em território nacional (artigo 5.º. Do Decreto-Lei n.º 23/2014, de 14 de Fevereiro). Para efeitos de realização de espetáculos deste perfil, os promotores devem preencher um formulário eletrónico presente no *website* da IGAC;

Em relação ao regime de funcionamento dos espetáculos (DL n.º 23/2014, de 14 de fevereiro):

- O promotor tem de garantir condições de segurança de acordo com a legislação aplicável, fazendo-se representar no local do espetáculo desde a abertura até à saída dos espectadores. O promotor não pode disponibilizar uma lotação superior à autorizada no recinto;

- O promotor é obrigado a restituir o preço dos bilhetes aos espetadores se este não acontecer, existir mudança do programa ou interrupção do espetáculo. Apesar desta obrigação, o mesmo artigo 9º considera que a interrupção do espetáculo que resulte de acontecimentos imprevisíveis, como o caso de causas naturais ou outras alheias à capacidade de reposta do promotor, não há lugar a restituição. No período da pandemia Covid-19, foram tomadas medidas extraordinárias para proteger os promotores e produtores de espetáculos. No que diz respeito a eventos deste perfil, o cancelamento em 2020 com mudança de data para 2021 não obrigava a restituição dos bilhetes por parte do promotor. O mesmo já não acontece para aqueles que foram reagendados de novo para 2022, sendo possível o pedido de reembolso por parte do espectador (Frazoa et al., 2021);

- Sempre que um espectador perturbar a realização do espetáculo, deve ser expulso do recinto sem direito a reembolso (artigo 10º).

Em relação à criação de Associações sem fins lucrativos, de cariz cultural ou outro, é necessário a elaboração dos estatutos, requisição do certificado de admissibilidade, realização da escritura e a solicitação do cartão de Pessoa Coletiva bem como a declaração de início de atividade no Portal das Finanças. Existe um processo que oferece mais rapidez aos requerentes, através da centralização destes procedimentos num só balcão e permite a criação da Associação de forma imediata – Serviço “Associação na Hora”. Estes serviços, excluindo o caso das Associações de estudantes, têm um valor associado de 300€ - que pode ser reembolsado no caso de ser uma Associação Juvenil e for reconhecida pelo Instituto Português de Desporto e Juventude (Secretaria-Geral do Ministério da Justiça, 2021).

Neste tipo de entidades, toda a receita proveniente das atividades (excluindo obviamente os custos associados às mesmas e custos operacionais e administrativos da Associação) tem que ser reinvestido na associação. Como tal, várias Associações de cariz social têm direito à isenção de:

- IRC, se forem rendimentos resultantes de atividades culturais que são recebidos por associações concebidas com este propósito ou outros rendimentos brutos de coletividades culturais que não excedam os 7.500 euros. As quotas dos associados não estão sujeitas a IRC.;

- IVA, para entidades com serviços relacionados com a prática de atividades artísticas, de ensino, entre outras;

- IMI, no caso de coletividades de cultura e outro tipo de associação sem fins lucrativos com utilidade pública reconhecida.

(Gomes, 2021)

C. Consumidor

Tendo em conta os resultados obtidos através do questionário desenvolvido, foi realizada uma análise do consumidor tendo em conta a sua caracterização, comportamentos e grau de satisfação e motivação.

Caracterização dos segmentos

Eventos de música e arte: da totalidade dos inquiridos, 62,1% dizem participar em atividades deste perfil. Comparando com a distribuição das idades de todos os inquiridos, a distribuição etária dos que participam neste tipo de eventos é muito semelhante à inicial – existindo um aumento pouco expressivo na quota relativa à faixa-etária dos 18-28 e um decréscimo pouco significativo no que concerne a faixa-etária dos 29-39 (em comparação com a distribuição inicial).

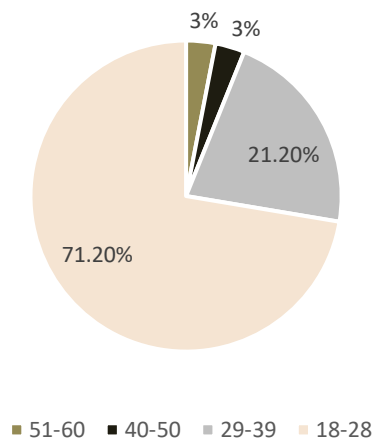


Figura 29 - Distribuição das faixas etárias dos participantes em eventos de música e arte

Estes resultados estão em linha com os apresentados no estudo “Participação cultural em Portugal: espetáculos ao vivo” (entre 2007 e 2016), que identifica a faixa-etária dos 18-34 como a maior consumidora desta oferta e acrescenta que, na sua maioria, estes frequentaram um Curso Superior ou Ensino Secundário (Lopes & Neves, 2020). Em relação ao sexo, a amostra apresentada demonstrou que existe uma participação transversal entre géneros.

Workshops: da totalidade dos inquiridos, 67% já participaram em algum tipo de workshop. As distribuições por idades e género apresentam-se semelhantes à distribuição de todos os inquiridos – demonstrando que estes são fatores pouco preponderantes neste campo.

Debates: da totalidade dos inquiridos, apenas 32% participaram em debates. Em relação à distribuição por género destes participantes, esta encontra-se em linha com a distribuição de todos os inquiridos - a maioria são mulheres (54,3%), seguindo dos homens (40%) – os restantes 5,7% correspondem aos inquiridos que optaram por não especificar o género. A mesma semelhança à distribuição inicial sucede em relação à repartição por faixas-etárias, demonstrando que estes fatores são pouco influentes neste campo.

Comportamentos de compra e consumo

Eventos de música e arte: conforme se constata na figura abaixo apresentada, a distribuição das frequências de participação são bastante semelhantes, existindo uma minoria de participantes que comparecem mais do que uma vez por semana. A maioria dos inquiridos apresenta uma frequência de participação superior a uma vez por mês (cerca de 77,2%).

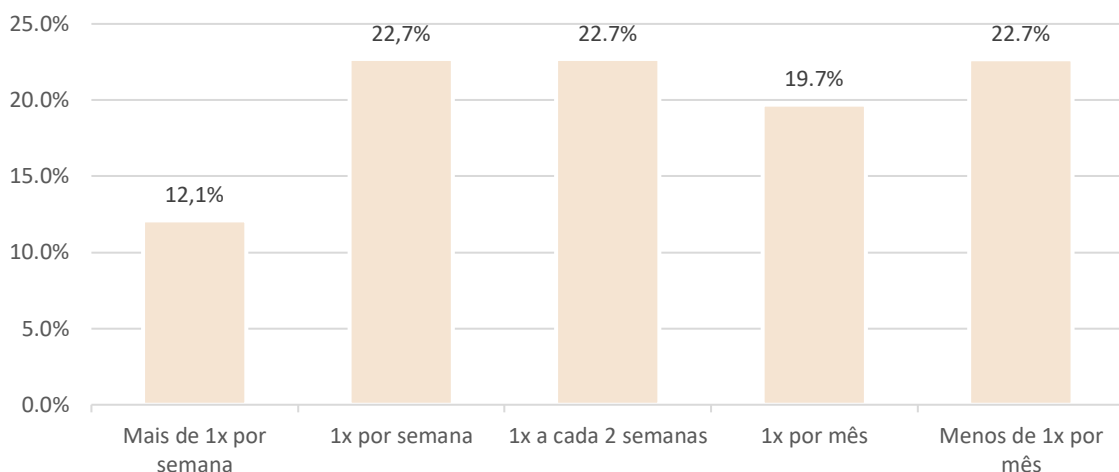


Figura 30 - Frequência de Participação em eventos de música e arte

No que diz respeito aos espaços que mais frequentam, os mais mencionados foram os seguintes (por ordem de peso): Galeria Zé dos Bois, Desterro, Arroz Estúdios, Out Fest, Mina, Lisboa Soa, Ela (unlogical), Festival Waking Life, Crew Hassan, Associação Com Calma e Núcleo A70.

Workshops: em relação à questão de resposta aberta sobre os temas dos workshops mais frequentados pelos inquiridos, os temas mais mencionados foram: culinária, permacultura e outros tipos de agricultura, desenho e pintura, dança, teatro, carpintaria/construção, costura, entre outros.

Debates: relativamente aos tópicos de debates frequentados pelos inquiridos, os que foram mais abordados foram temas relacionados com política, ambiente e sustentabilidade, cultura, sociedade, uso de drogas (legalização, uso para fins medicinais, entre outros), racismo, entre outros.

Avaliação do grau de satisfação e motivações

Eventos de música e arte: Sobre o grau de satisfação e motivações dos participantes em eventos deste perfil, a questão de resposta aberta relacionada com o “sentimento de falta de algo” nestas atividades apresenta vários desejos do consumir. As respostas foram agrupadas quando partilhavam ideias semelhantes e os tópicos mais levantados foram relativos à procura de um sentimento de comunidade entre quem frequenta os eventos, espaços confortáveis e mini espaços para falar e estar, presença de arte e possibilidade de criação, divulgação, eventos com mais consciencialização política, cívica e ambiental, entre outros.

No que diz respeito aos serviços, o bar apresenta-se como algo indispensável com 98,9% dos inquiridos a considerarem-no como um serviço esperado neste tipo de eventos, seguido de bancas de comida com 75,9% e bengaleiro com 54%. Para além destes, em resposta aberta sobre que mais serviços esperam encontrar, foram maioritariamente mencionados serviços de *harm-reduction*, compra de peças de arte e espaços designados para crianças.

Workshops: Conforme se observa na Figura 31 - Áreas de estudo preferidas para workshops, as áreas de estudo que os inquiridos mais gostariam de ver abordadas são as que retratam temas sobre imagem, vídeo, áudio e eletrónica. Quando, em pergunta aberta, os inquiridos foram questionados sobre que outras áreas ou temas em concreto gostariam de ver abordados, os tópicos mais abordados foram: produção musical, culinária, carpintaria/construção, cerâmica, entre outros.

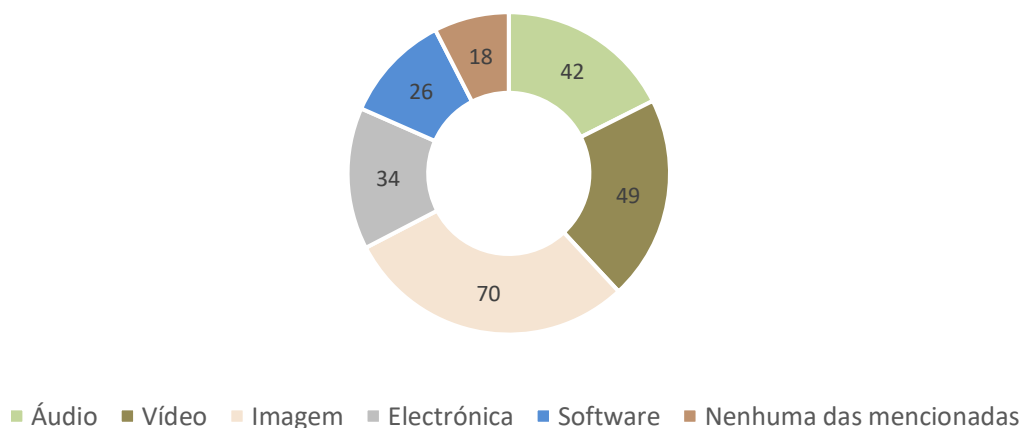


Figura 31 - Áreas de estudo preferidas para workshops

Debates: Os temas considerados mais interessantes pelos inquiridos são na sua maioria os tópicos relacionados com o ambiente, seguido de temas políticos e artísticos.

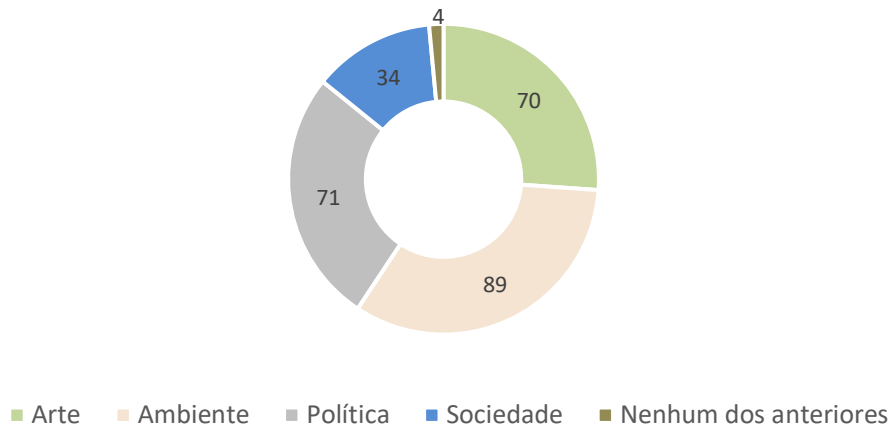


Figura 32 - Áreas preferidas para debates

Para além dos tópicos que foram apresentados na questão, os inquiridos identificaram outros temas relevantes, como o feminismo, saúde, filosofia, história, entre outros.

D. Análise SWOT cruzada

Tabela 19 - Cruzamento das Oportunidades com Pontos Fortes

Oportunidades	Pontos Fortes			
	PFT1 - Experiência dos intervenientes em projetos culturais em Portugal e nas iniciativas que pretende oferecer	PFT2 - Associação com iniciativas conscientes que conectam variados temas	PFT3 - Espaço físico é cedido, sem custo associado	PFT4 - Associação terá um sistema de som de qualidade e meio de transporte próprios
OP1 - O público mostra-se capaz de se adaptar a restrições resultantes da estratégia de mitigação da pandemia	Criar Plano de contingência Covid19		Iniciar Programação em 2022	
OP2 - Possibilidade de criar associação de forma imediata com o processo "Associação na Hora"	Criar estrutura para Associação Criar Associação		Associar espaço físico como morada da associação	
OP3 - Existência de programas de financiamento nacionais e europeus, que focam iniciativas culturais e/ou ambientalmente sustentáveis	Criar Programa de candidaturas a programas de financiamento			
OP4 - As Certificações ambientais servem como meio de credibilização para obtenção de determinados fundos	Criar Programa de obtenção de certificações ambientais com vista a credibilizar candidaturas a programas de financiamento	Focar o reaproveitamento e reutilização de materiais para a criação artística		

OP5 - O consumo de produtos culturais demonstra uma tendência de crescimento até ao início da pandemia	Criar Plano de contingência Covid19			
OP6 - Nível de compreensão na ótica do consumidor sobre os valores praticados pelos promotores aumentou				
OP7 - O consumo de <i>podcasts</i> e <i>streaming</i> aumentou com a pandemia	Criar <i>website</i>		Capacitar o espaço para gravação e partilha de determinadas iniciativas	
OP8 - Associações de cariz social têm direito à isenção de determinadas taxas				
OP9 - A procura por iniciativas urbanas deste cariz é superior à oferta, o que demonstra uma possível oportunidade de negócio	Estabelecer plano de comunicação eficaz			
OP10 - Áreas de interesse para workshops destacadas pelos inquiridos são relacionadas com imagem, áudio, vídeo e eletrónica	Realizar determinados workshops com formadores internos	Criar Programação com ciclos de workshops de áreas diferentes, que se interliguem	Utilizar espaço físico para workshops e oficina	
OP11 - Consumidores procuram eventos mais conscientes, com a presença de arte e possibilidade de criação	Envolver comunidade artística local	Posicionamento como espaço multidisciplinar e completo	Utilizar o espaço físico para exposições de arte / residências artísticas	
OP12 - Áreas de interesse para debates destacadas pelos inquiridos são relacionadas com o ambiente, a política e a arte	Realizar determinados debates com moderadores internos	Posicionamento como espaço multidisciplinar e completo Criar Programação com ciclos de debates de áreas diferentes, que se interliguem	Utilizar espaço físico para debates	
OP13 - Os Festivais de verão oferecem uma experiência mais completa que é apreciada pelo público, mas é menos frequente e normalmente localizada fora da cidade	Estabelecer plano de comunicação eficaz	Posicionamento como eventos urbanos multidisciplinares e completos Realizar eventos de 2 em dois meses, excluindo a época do verão		

Tabela 20 - Cruzamento das Oportunidades com Pontos Fracos

	Pontos Fracos		
	PFC1 – O espaço físico não está localizado no centro da cidade	PFC2 – O espaço físico é de pequena dimensão e em zona residencial, com restrições do volume sonoro	PFC3 – A capacidade de investimento é reduzida
Oportunidades			
OP1 - O público mostra-se capaz de se adaptar a restrições) resultantes da estratégia de mitigação da pandemia			
OP2 - Possibilidade de criar associação de forma imediata com o processo "Associação na Hora"	Focar programas de financiamento para zonas com menor dinamização cultural (ex. BIP/ZIP)		Constituir Associação Organizar contabilidade internamente
OP3 - Existência de programas de financiamento nacionais e europeus, que focam iniciativas culturais e/ou ambientalmente sustentáveis	Focar programas de financiamento para zonas com menor dinamização cultural (ex. BIP/ZIP)		Criar Programa de candidaturas a programas de financiamento
OP4 - As Certificações ambientais servem como meio de credibilização para obtenção de determinados fundos			Criar Programa de obtenção de certificações ambientais com vista a credibilizar candidaturas a programas de financiamento
OP5 - O consumo de produtos culturais demonstra uma tendência de crescimento até ao início da pandemia			
OP6 - Nível de compreensão na ótica do consumidor sobre os valores praticados pelos promotores aumentou			Estabelecer diferentes modalidades de pagamento e transparência na sua comunicação
OP7 - O consumo de <i>podcasts</i> e <i>streaming</i> aumentou com a pandemia			
OP8 - Associações de cariz social têm direito à isenção de determinadas taxas			Constituir Associação Organizar contabilidade internamente
OP9 - A procura por iniciativas urbanas deste cariz é superior à oferta, o que demonstra uma possível oportunidade de negócio	Estabelecer plano de comunicação eficaz		
OP10 - Áreas de interesse para workshops destacadas pelos inquiridos são relacionadas com imagem, áudio, vídeo e eletrónica		Utilizar espaço físico para workshops	Criar Programa de candidaturas a programas de financiamento focadas na educação

OP11 - Consumidores procuram eventos mais conscientes, com a presença de arte e possibilidade de criação			Criar Programa de candidaturas a programas de financiamento focadas na criação artística e ambiente
OP12 - Áreas de interesse para debates destacadas pelos inquiridos são relacionadas com o ambiente, a política e a arte		Utilizar espaço físico para debates	
OP13 - Os Festivais de verão oferecem uma experiência mais completa que é apreciada pelo público, mas é menos frequente e normalmente localizada fora da cidade			

Tabela 21 - Cruzamento das Ameaças com Pontos Fortes

Ameaças	Pontos Fortes			
	PFT1 - Experiência dos intervenientes em projetos culturais em Portugal e nas iniciativas que pretende oferecer	PFT2 - Associação com iniciativas conscientes que conectam variados temas	PFT3 - Espaço físico é cedido, sem custo associado	PFT4 - Associação terá um sistema de som de qualidade e meio de transporte próprios
AM1 - Atividades culturais que requerem a presença de visitantes foram e podem voltar a ser bastante afetadas pela pandemia	Criar Plano de contingência Covid19		Capacitar o espaço para gravação e partilha de determinadas iniciativas	Rentabilizar material audiovisual da Associação (aluguer, montagem e desmontagem de equipamento, etc)
AM2 - Os inquiridos consideram que a divulgação de eventos realizado pelos promotores não é eficaz	Estabelecer plano de comunicação eficaz (canais e espaços físicos)	Transparecer o posicionamento na comunicação		
AM3 - A grande concentração de iniciativas e espaços no centro de Lisboa pode resultar em resistência por parte dos consumidores na deslocação a outras zonas	Estabelecer plano de comunicação eficaz (canais e espaços físicos), sugerindo meios de transporte			
AM4 - A falta de histórico de novas Associações pode implicar problemas na obtenção de fundos	Criar Programa de obtenção de certificações ambientais com vista a credibilizar candidaturas a programas de financiamento	Criar Programas de financiamento distintos para iniciativas distintas (separar o educativo de artístico?)		

AM5 - A falta de credibilidade de novas Associações pode implicar condicionantes na negociação com fornecedores e outros parceiros	Criar colaborações <i>win-win</i> com fornecedores e possíveis parceiros	Criar colaborações <i>win-win</i> com fornecedores e possíveis parceiros		Criar parcerias e métodos de troca de material com outras Associações
--	--	--	--	---

Tabela 22 - Cruzamento das Ameaças com Pontos Fracos

	Pontos Fracos		
	PFC1 – O espaço físico não está localizado no centro da cidade	PFC2 – O espaço físico é de pequena dimensão e em zona residencial, com restrições do volume sonoro	PFC3 – A capacidade de investimento é reduzida
Ameaças			
AM1 - Atividades culturais que requerem a presença de visitantes foram e podem voltar a ser bastante afetadas pela pandemia			
AM2 - Os inquiridos consideram que a divulgação de eventos realizado pelos promotores não é eficaz	Estabelecer plano de comunicação eficaz (canais e espaços físicos)		Estabelecer plano de comunicação maioritariamente <i>online</i> e outros meios <i>low-budget</i>
AM3 - A grande concentração de iniciativas e espaços no centro de Lisboa pode resultar em resistência por parte dos consumidores na deslocação a outras zonas	Realizar primeiros eventos de música e arte no centro da cidade	Procurar continuamente espaços na cidade de Lisboa possíveis de realizar eventos com as especificidades necessárias	
AM4 - A falta de histórico de novas Associações pode implicar problemas na obtenção de fundos	Focar programas de financiamento para zonas com menor dinamização cultural (ex. BIP/ZIP)		Criar Programa de obtenção de certificações ambientais com vista a credibilizar candidaturas a programas de financiamento
AM5 - A falta de credibilidade de novas Associações pode implicar condicionantes na negociação com fornecedores/ parceiros			Criar parcerias e métodos de troca de material com outras Associações

E. Segmentação

Com vista a obter informação sobre a descrição do público-alvo de cada iniciativa explorada através do questionário, foi realizada uma análise através da utilização da ferramenta SPSS. Esta análise resulta do estudo das segundas secções de questões presentes no questionário, que são relativas à recetividade dos inquiridos após descrição sucinta das iniciativas da Associação, em cruzamento com dados como o sexo e idade.

Eventos de música e arte: conforme se observa no gráfico abaixo, a grande maioria dos inquiridos que participaria em eventos de música e arte situa-se entre a faixa dos 18-28 e dos 29-39. Embora este fator resulte da concentração dos inquiridos nesta faixa etária, este apresenta-se em linha com a experiência dos intervenientes em outras iniciativas semelhantes.

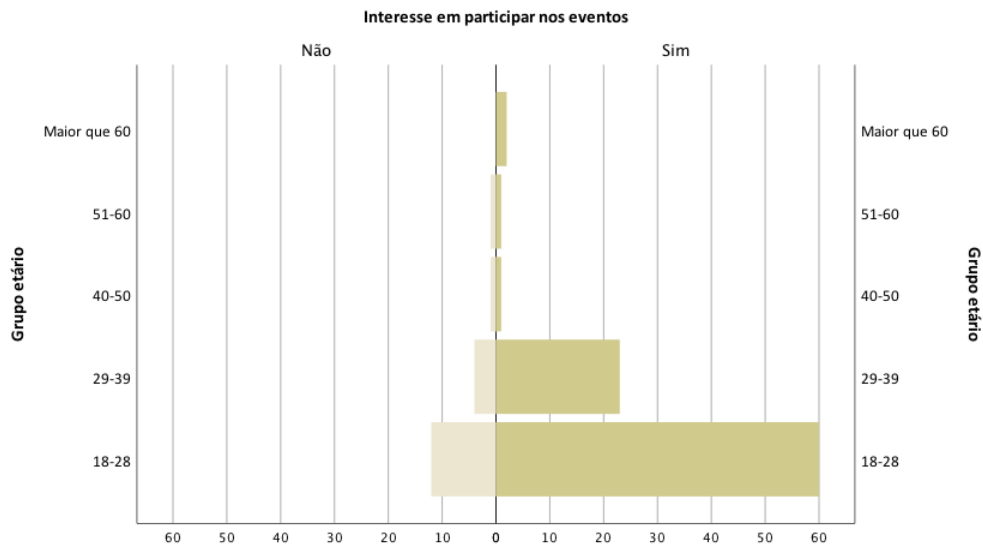


Figura 33 - Interesse em participar nos eventos por faixas etárias

No que diz respeito ao sexo, existe uma maioria clara de mulheres na amostra recolhida, o que demonstra que é natural existirem mais respostas de afirmativas sobre a participação neste tipo de eventos no sexo feminino.

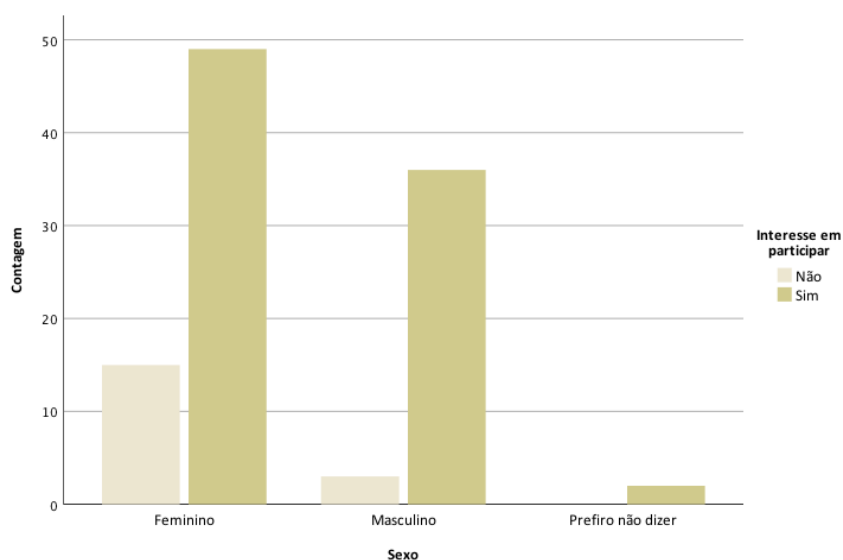


Figura 34 - Interesse em participar neste tipo de eventos por sexo

Com o objetivo de concluir sobre relação de associação sobre as variáveis qualitativas nominais apresentadas no gráfico anterior, foi utilizado o Coeficiente V. de Cramer.

Tabela 23 - Relação entre sexo e interesse em participar nos eventos

		Value	Approximate Significance
Sexo por interesse em participar	Cramer's V	.210	.098
N of Valid Cases		105	

Sendo um valor perto de 0, é possível afirmar que a relação de associação entre as duas variáveis é fraca – o que demonstra que não existe uma relação forte entre os géneros e o seu interesse em participar. Dado isto, a segmentação não deverá incluir a separação dos géneros.

Workshops:

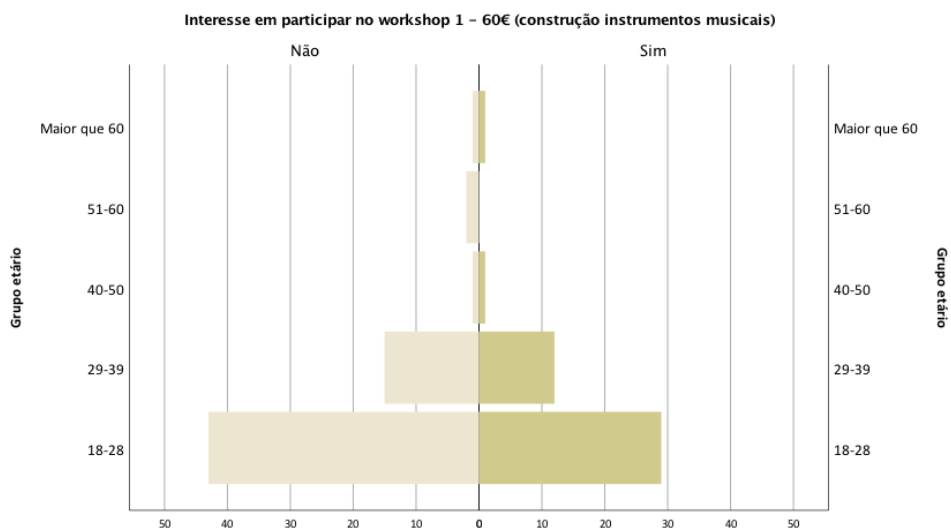


Figura 35 - Interesse em participar no workshop 1 por faixas etárias

Em relação ao primeiro workshop, a resposta à questão “Estarias disposto a pagar 60€ por um workshop (4h) de construção de instrumentos musicais electracústicos? Nota: o workshop pressupõe um custo de materiais de 35€ e cada participante ficará com o seu instrumento no final da sessão” apresenta uma distribuição com uma clara concentração no grupo etário dos 18 aos 39 como se observa na Figura 32 acima apresentada. Embora considerada uma limitação do estudo devido à elevada concentração desta faixa etária na amostra inicial, vai de encontro à experiência dos intervenientes em workshops em áreas generalizadas.

Apesar disto, o interesse em participar apresenta-se menor do que nos eventos de música e arte – o que se explica pelo facto de workshops desta área deterem um nicho de mercado de menor dimensão e por ser um workshop com um valor considerado mais elevado.

Em relação ao segundo workshop, a resposta à questão “Estarias disposto a pagar 30€ por um workshop (4h) de técnicas de revelação experimentais aplicadas a um contexto artístico (chemigram)? Nota: o workshop pressupõe um custo de materiais de 15€ e cada participante ficará com a sua peça no final da sessão” apresenta de novo uma concentração na mesma faixa etária que as restantes iniciativas da Associação. Como se pode observar no gráfico abaixo demonstrado, os níveis de participação são muito superiores.

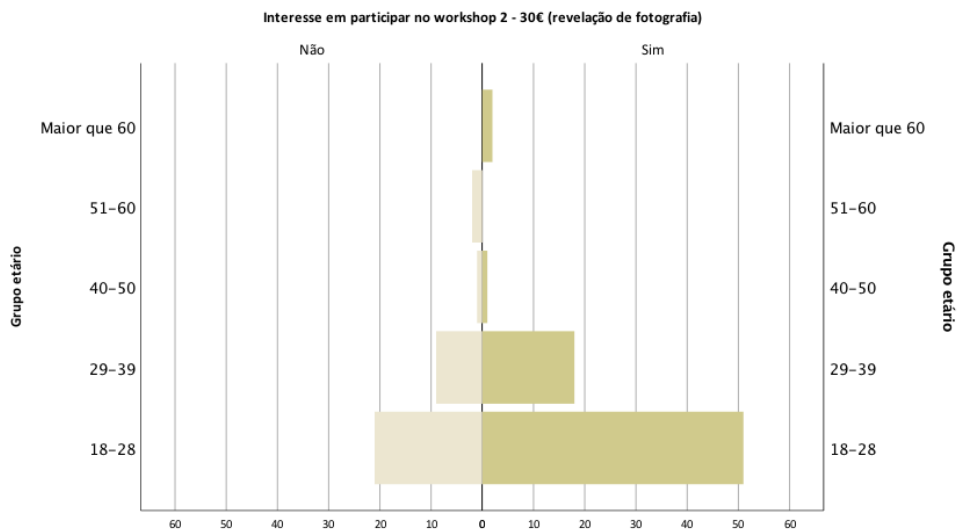


Figura 36 - Interesse em participar no workshop 2 por faixas etárias

Assim, pode deduzir-se que:

- A participação dos workshops em Imagem, pelo facto de ser mencionado como área preferida noutra questão apresentada no Anexo A, apresenta níveis de participação superiores do que o workshop 1 em Eletrónica – o mercado é maior;
- O preço deste workshop poderá ter peso na decisão, demonstrando que os níveis de participação superiores não são apenas justificados pela preferência das áreas.

Em relação ao sexo, como se pode consultar no gráfico abaixo, os níveis de participação no workshop 1 têm uma resposta mais positiva no sexo masculino.

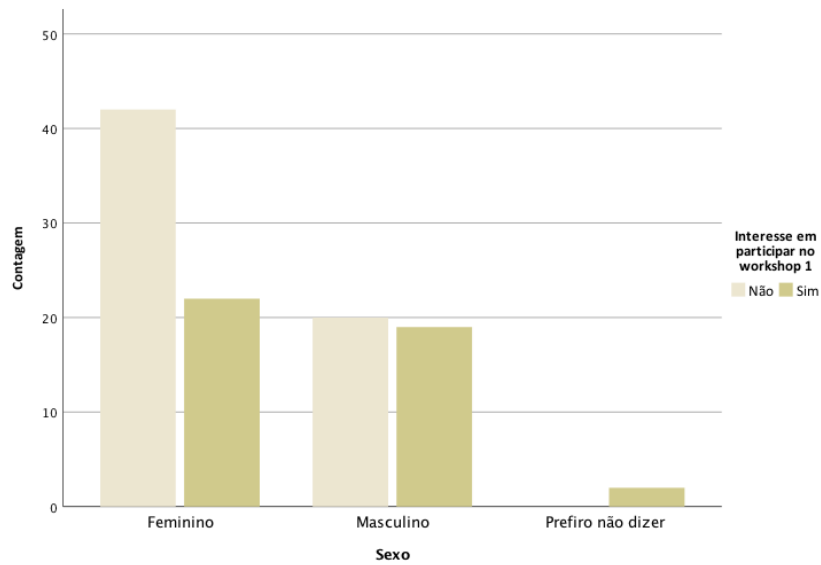


Figura 37 - Interesse em participar no workshop 1 por sexo

Ainda assim, através do Coeficiente V. de Cramer apresentado é possível denotar através da Tabela 24 que a relação entre as duas variáveis é fraca.

Tabela 24 - Relação entre sexo e interesse em participar no workshop 1

		Value	Approximate Significance
Sexo por interesse em participar no workshop 1	Cramer's V	.218	.082
N of Valid Cases		105	

Observam-se níveis de relação semelhantes através do Coeficiente V. de Cramer sobre o workshop 2 (Tabela 25), demonstrando que o género não se apresenta como um fator preponderante em relação à vontade de participar nos workshops de diferentes áreas.

Tabela 25 - Relação entre sexo e interesse em participar no workshop 2

		Value	Approximate Significance
Sexo por interesse em participar no workshop 2	Cramer's V	.253	.034
N of Valid Cases		105	

Debates: No que diz respeito aos debates, os inquiridos demonstraram que esta é a iniciativa que apresenta mais respostas negativas sobre a participação passada em atividades deste cariz – demonstrando uma concentração nas faixas etárias dos 18 aos 39 anos, semelhante à distribuição inicial. Relativamente à relação entre o sexo e o nível de participação, esta associação revela-se fraca como se pode observar através do Coeficiente V. de Cramer apresentado abaixo (Tabela 26).

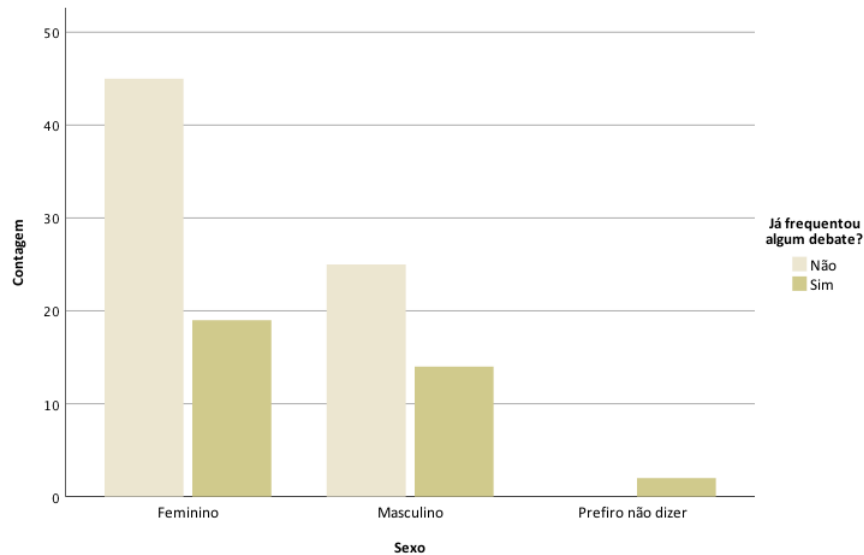


Figura 38 - Participação dos inquiridos em debates

Tabela 26 - Relação entre sexo e interesse em participar em debates

		Value	Approximate Significance
Sexo por participação em debates	Cramer's V	.207	.105
N of Valid Cases		105	

F. Política de Preço

Exemplos de constituição de preço para workshops

- Workshop 1 - construção de instrumentos musicais electracústicos (4 horas – 15 participantes):
 - Custo fixo para formador: 150€ por workshop. 37,5 €/ hora;
 - Custos p/ participante: 35€ de material + 10€ para formador (150€ / 15 participantes) = 45€;
 - Custos de Marketing: 5€ por 30 posters;
 - Margem: 33,3% x 45 = 15€ (aproximadamente).
- Preço: 60€ (mais IVA).

- Workshop 2 - técnicas de revelação experimentais e artísticas (4 horas – 20 participantes):
 - Custo para formador: 100€ por workshop. 25€/hora;
 - Custos p/ participante: 15€ de material + 5€ para formador = 20€;
 - Custos de Marketing: 5€ por 30 posters;
 - Margem: $33,3\% \times 20€ = 6,6$ (aproximadamente);
 - Preço: 26,6€ (mais IVA).

Constituição de preço dos eventos de música e arte

- Aluguer de espaço em Lisboa por 24h: 1900€ (média realizada entre preços obtidos em dois orçamentos em espaços que detêm infraestruturas para bar e casas de banho e capacidade até 500 pessoas – Terraço do Capitólio e Armazém no Beato);

- Responsável pela produção artística e logística: 1 pessoa x 8h x 5€/hora x 12 dias = 480€;

- Responsável pela produção técnica: 1 pessoa x 8h x 5€/hora x 5 dias = 200€

- Dj's / Músicos: 5 artistas x 250€ por concerto/set = 1250€;

- Artistas/Curadoria: 2 x 200€ = 400€;

- Material de decoração: 200€ (apresenta-se baixo pelo facto da Associação ter como pilares a reutilização de material para efeitos de decoração, instalações artísticas, etc);

- Equipa de montagem e desmontagem: 10h x 5€/hora x 4 pessoas = 200€

- Segurança: 10h x 5€ p/hora x 2 pessoas = 100€. Este rácio deve ser 1 segurança por cada 100 pessoas, sensivelmente (histórico obtido pela experiência em festivais localizados em espaços abertos, mais dificilmente delimitados e que conseqüentemente requerem uma força de segurança maior). Supondo que este evento terá cerca 400 pessoas, dois seguranças serão suficientes;

- Aluguer de material audiovisual (que a Associação não detenha): 400€

- Equipa de *harm-reduction*: 1 pessoa x 10h x 7€/hora = 70€

- Licença especial de Ruído: Não disponibilizada no portal ePortugal do Governo Português para a localidade de Lisboa. Valores de eventos anteriores rondam os 150-200€ (histórico). Valor médio – 175€.

Total: 5375€. Tendo este evento capacidade para 400 pessoas, ao utilizar este método para determinação de preço, o bilhete seria aproximadamente 13,4€ (mais IVA) por pessoa.

Se a determinação do preço for realizada pela determinação a partir da procura (preço psicológico), o preço do bilhete de acordo com este método apresentar-se-ia também dentro do intervalo considerado apelativo à participação (mais de 50% dos inquiridos estão dispostos a pagar entre 10-15€, conforme se pode consultar no Anexo A) e cobre a maioria dos custos associados aos requisitos levantados para esta iniciativa. Assim, é possível confirmar que é imprescindível a compra de um sistema de som e transporte próprios, visto que os valores para este tipo de aluguer se apresentarem elevados e iriam encarecer os projetos. Embora irá representar um investimento grande inicial, estes ativos tangíveis devem ser rentabilizados de forma a recuperar o investimento de forma mais rápida.

G. Estrutura Organizacional

O organograma apresentado representa um exemplo de como Associação Cápsula se poderá estruturar organizacionalmente, respeitando as regulamentações relativas às Associações sem Fins Lucrativos e tirando o máximo proveito das capacidades dos intervenientes.

As subsecções presentes neste ponto têm como objetivo descrever as tarefas, responsabilidades e alguns processos de decisão associadas a cada posição e departamento existentes.

Direção

De acordo com os documentos de apoio disponibilizados pelo Gabinete de Apoio ao Movimento Associativo e Juventude da Câmara Municipal de Vila Franca de Xira (Gabinete de Apoio ao Movimento Associativo e Juventude, 2016), a Direção de uma Associação deve ser composta por:

- Presidente, encarregue pelo cumprimento de determinadas ações que permitem alcançar os objetivos delineados pela Associação e pela condução das reuniões de direção de forma a tratar todas as questões necessárias;
- Secretário, encarregue pelo funcionamento das atividades e organização das tarefas rotineiras da Associação – integrando a estratégia de gestão mais operacional com a estratégia financeira de modo a atingir os objetivos delineados. Na Associação em causa, as tarefas rotineiras incluem a procura contínua por espaços para realizar eventos, gestão de redes sociais e partilha de conteúdos criados pelo Departamento de Comunicação e agendados pelo Departamento de Programação;
- Tesoureiro, responsável pelas transações financeiras realizadas pela Associação. Deve também examinar gastos, atualizar livros de contas, preparar relatórios de contas, recomendar a utilização de fundos aplicáveis às atividades da Associação, entre outras atividades relacionadas com as tarefas rotineiras do campo financeiro.

Existindo capacidade/disponibilidade interna para realizar a contabilidade da Associação, será necessária a atualização permanente de um “livro de bancos, um livro de caixa e um fichero de correspondência” (Gabinete de Apoio ao Movimento Associativo e Juventude, 2016). Estes ficheiros padrão estão disponibilizados e podem ser descarregados gratuitamente em vários *websites* de apoio a Associações.

Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é composto por três elementos, nomeadamente o Presidente, Vice-Presidente e Secretário. Este tem como principal objetivo garantir que os estatutos e a lei em vigor é cumprida nos âmbitos administrativo e financeiro da Associação – o que inclui pareceres sobre relatórios de atividade da operação e Orçamento para o ano ou programação seguinte.

Departamento de Comunicação

O Departamento de Comunicação divide-se em duas equipas, nomeadamente a equipa responsável pela comunicação visual e outra encarregue da comunicação escrita.

As tarefas da equipa de comunicação escrita resumem-se na criação do conteúdo da mensagem sobre as diferentes atividades realizadas pela Associação, bem como outras peças adicionais a serem comunicadas. É responsável pela adaptação da mensagem a cada atividade (e público-alvo, se for justificado), garantindo que existe um tom e identidade de comunicação claro, distinto e coerente entre as diferentes peças escritas. Para além destas tarefas, esta equipa é responsável também pela redação de candidaturas a fundos anotadas como interessantes pelo Tesoureiro, com apoio do Secretário na análise dos parâmetros de elegibilidade.

As tarefas da equipa de comunicação visual baseiam-se na criação de peças gráficas que irão dar suporte ao conteúdo criado pela equipa de escrita. À semelhança com o que foi mencionado acima, esta equipa deve também criar uma estética identitária ao projeto Cápsula e, embora adaptando-a a cada uma das atividades, esta deve apresentar-se coerente.

Departamento de Artes

O Departamento de Artes é composto por dois grandes pilares com diferentes tarefas associadas:

- Estética, que diz respeito às tarefas relacionadas com o aproveitamento do espaço físico e presença da identidade da Cápsula no mesmo;

- Inovação e Desenvolvimento, que diz respeito à pesquisa contínua sobre o mundo das artes cénicas, sobre outras iniciativas locais a acontecer, novos tipos de expressão artística, entre outros. Serve como “base de dados” em permanente atualização para as equipas de programação e produção retirarem inspiração e/ou selecionar colaborações para programas futuros.

Departamento de Programação

O Departamento de Programação é responsável pela criação dos programas anuais a serem apresentados pela Associação. Estes são criados com base na experiência e conhecimento da equipa em causa, bem como pelos dados fornecidos pela equipa do Departamento de Artes sobre potenciais colaborações. A comunicação sobre potenciais colaborações (com artistas, oradores, formadores, entre outros) deverá também ser realizada por este departamento.

Dado a existência de requisitos técnicos específicos associados a determinadas iniciativas, existirá a necessidade de envolver outros departamentos ao longo do processo de programação com vista a concluir sobre a viabilidade das mesmas (maioritariamente com o Departamento de Produção) – tanto sobre viabilidade financeira como a capacidade de implementação.

Departamento de Produção

O Departamento de Produção divide-se em duas equipas, nomeadamente a equipa encarregue pela Gestão de Projeto e outra responsável pela Produção Técnica. Estas equipas são responsáveis pela implementação correta de todas as iniciativas decorrentes da programação da Associação.

A equipa de gestão de projeto é responsável pela criação do planeamento e execução de cada iniciativa, pelos contactos a realizar (comunicação com empresas para possíveis parcerias, pesquisa e negociação com fornecedores) que não envolvam requisitos de alta especificidade, pela criação de contratos e obtenção de licenças necessárias à realização das iniciativas em causa, pela gestão de equipas de implementação, entre outros. Dá apoio ao Departamento de Programação no que diz respeito à verificação da capacidade de implementação e viabilidade financeira dos programas apresentados.

A equipa de produção técnica é responsável pelo levantamento de todos os requisitos técnicos, pela gestão de equipas técnicas de implementação, pelo contacto e negociação com fornecedores de equipamento de elevada especificidade, gestão de equipamento técnico, entre outros. Também oferece apoio ao Departamento de Programação no que diz respeito à capacidade de implementação e viabilidade técnica.