

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Carnaval de Lisboa — Modelo de Negócio em perspetiva ecossistémica**

Ana Studart Vasconcelos

Mestrado em Estudos e Gestão da Cultura

Orientador:

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

Outubro, 2022



SOCIOLOGIA  
E POLÍTICAS PÚBLICAS

---

Departamento de História

**Carnaval de Lisboa — Modelo de Negócio em perspetiva ecossistémica**

Ana Studart Vasconcelos

Mestrado em Estudos e Gestão da Cultura

Orientador:

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

Outubro, 2022





## **Agradecimento**

Agradeço àqueles que desde sempre me ajudaram a criar forças para terminar o iniciado.

Primeiro, uma volta ao outro lado do Atlântico:

Agradeço à minha família, que me prova todo dia que a distância é um apenas um detalhe para quem tem conexão. Regininha: sem ti nada disso - nunca - seria possível. Minha parceira, meu espelho, minha referência. Pai: obrigada, obrigada, obrigada. Só me atrevi a tudo isto pela inspiração que me foi dada por ti e pelo auxílio intelectual desde sempre. Luísa, Vitória e Daniel, os melhores irmãos que eu podia ter: um dia hei de escrever como a Lulu, voar como a Vivi ou tocar qualquer instrumento como o Dani. Eu, que em uma família de artistas, fui para o lado do planeamento estratégico e da gestão, agradeço pela contribuição sensível de vocês.

Pelos lados de cá, agradeço:

À Joana, André, Lennie e Diego, minha família criada aqui. Juntos, seguimos esta caminhada. Obrigada por todo afeto e apoio.

Ao Lisbloco e família, por tantos carnavais.

À Mariana, Dada, Yasmin, Luísa, minhas amigas de infância que me lembram sempre que casa é o lugar onde estamos.

À Margarida, que me prova que a força do afeto é muito maior que a do tempo.

À Chris Ribeiro, que tanto me ajudou nesta troca académica e ecossistémica.

Ao Professor Doutor Pedro António Ferreira, por me orientar com tamanha sabedoria e compreensão.

Por fim, agradeço aos meus ancestrais.



## **Resumo**

O propósito deste trabalho é a criação de Modelo de Negócio para o Carnaval de Lisboa. A problemática que dá início ao estudo é a falta de integração entre produtores de diversos grupos do crescente Carnaval de Lisboa, que faz com que o movimento perca força perante aos órgãos regulamentadores. Dada a expressividade da comunidade brasileira em Portugal e a importância do Carnaval como forma de expressão de sua identidade cultural, a pesquisa tem como objetivo unir os diversos atores sociais envolvidos na organização do evento e criar ferramentas de gestão com o intuito de fomentar a cultura do carnaval em Lisboa e promover uma rede de diversos produtores, fornecedores e parceiros. A pesquisa adota metodologia exploratória, com dados recolhidos através de entrevistas semiestruturadas e questionário. Entre os entrevistados, produtores, entidades culturais e clientes. Utilizou-se análise de conteúdo das entrevistas, fontes oficiais e revisão de literatura para design de Modelo de Negócio para o Carnaval de Lisboa. Como resultados, a pesquisa apresenta quatro Canvas: Business Model Canvas, Canvas da Proposta de Valor, Canvas do Propósito e Canvas do Ecossistema do Carnaval. As principais conclusões foram: 1) Os grupos já possuem produtos e serviços que criam uma experiência transversal ao período do Carnaval; 2) Há adesão por parte do público de Lisboa; 3) A comunicação com o cliente é um ponto a ser desenvolvido; 4) A falta de articulação com entidades regularizadoras acarreta na falta de infraestrutura nos eventos; 5) A operacionalização do Carnaval pode gerar impactos positivos na economia local e promover a integração e sensibilização de públicos através da cultura.

### **Palavras-chave:**

Modelo de Negócio, Carnaval de Lisboa, Ecossistema de Negócios, Propósito Organizacional, Proposta de Valor





## **Abstract**

This research aims to design a Business Model for Lisbon Carnival. The problem that gives beginning to the study is the need for more integration between the different groups of the growing Carnival in Lisbon, which makes the movement lose strength before the regulatory organizations. Given the expressiveness of the Brazilian community in Portugal and the importance of Carnival as a form of expression of its cultural identity, the research aims to unite the various social actors involved in the organization of the event and create management tools to develop the culture of Carnival in Lisbon and create a network connecting producers, suppliers and partners. The research adopts an exploratory methodology, with data collected through semi-structured interviews and questionnaires. The interviewees include producers, cultural partners, and clients. Based on the content analysis of the interviews, on the data obtained through official sources, and on the literature review, the study developed the Business Model design for Lisbon Carnival. In conclusion, it presents four Canvas: Business Model Canvas, Value Proposition Canvas, Organizational Purpose Canvas and Ecosystem Canvas of Lisbon Carnival. The main conclusions were: 1) The groups already have products and services that create an experience beyond the Carnival period; 2) There is adhesion by the public; 3) Communication with the client is a point to be developed; 4) The lack of articulation with regulatory bodies leads to a lack of infrastructure at event; 5) The operationalization of Carnival can generate positive impacts on the local economy and promote the integration and awareness of audiences through culture.

## **Keywords:**

Business Model, Lisbon Carnival, Business Ecosystem, Organizational Purpose, Value Proposition



## Índice

Agradecimento .....	v
Resumo.....	vii
Abstract .....	ix
Índice de Figuras .....	13
Índice de Tabelas .....	14
Siglas .....	15
INTRODUÇÃO .....	17
Tema, Tópico e Objeto de Estudo.....	17
Problemática .....	17
Questão de Investigação Principal .....	18
Objetivo Principal .....	18
Objetivos Secundários e Instrumentais .....	18
Delimitação .....	18
Relevância do Estudo .....	18
Estrutura e Lógica de Desenvolvimento do Trabalho .....	19
CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA .....	21
1.1 – Modelo de Negócio .....	21
1.1.1 – O Conceito .....	21
1.1.2 – Business Model Canvas .....	24
1.2 – Proposta de Valor .....	26
1.2.1 – O Conceito .....	26
1.2.2 – Canvas da Proposta de Valor .....	27
1.3 – Propósito Organizacional .....	28
1.3.1 – O Conceito .....	28
1.3.2 – Canvas do Propósito de um Projeto .....	30
1.4 – Ecossistema de Negócios .....	31
1.4.1 – Perspetiva Académica .....	31
1.4.2 – Ecossistema Criativo .....	34
1.4.3 – Perspetiva Prática .....	35
CAPÍTULO 2 – O CARNAVAL DE LISBOA: CONTEXTUALIZAÇÃO .....	39
2.1 - Políticas Públicas para Imigrantes em Portugal .....	39
2.2 - Manifestações Culturais brasileiras em Lisboa .....	40
2.3 - O Carnaval – Breve enquadramento histórico .....	42
2.4 – O Carnaval em Lisboa .....	43

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA .....	47
3.1 – Tipo de Estudo e Itinerário Metodológico .....	47
3.2 – Objetivos e Questões de Investigação .....	48
3.3 – Lógica da Recolha de Dados .....	49
3.3.1 – Entrevistas Semi-estruturadas .....	50
3.3.1.1 – Protocolo de Entrevista I .....	51
3.3.1.2 – Protocolo de Entrevista II .....	52
3.3.2 – Questionário aos clientes .....	53
3.3.3 – Coerência entre Protocolos de Entrevista e Componentes do BMC .....	54
3.4 – Análise de Dados.....	56
CAPÍTULO 4 – ESTUDO EMPÍRICO .....	59
4.1 – Categorização e Unidades de Análise .....	59
4.2 – Análise de Dados Entrevistas Qualitativas .....	59
4.2.1 – Entrevistas com Produtores .....	59
4.2.1.1 – Tema 1: Proposta de Valor .....	59
4.2.1.2 – Tema 2: Propósito Organizacional .....	61
4.2.1.3 – Tema 3: Ecossistema de Negócios.....	63
4.2.2 – Entrevistas com Parceiros Culturais .....	66
4.3 – Análise de Dados Questionário .....	68
CAPÍTULO 5 – PROPOSTA DE MODELO DE NEGÓCIO .....	71
5.1 – Business Model Canvas Carnaval de Lisboa .....	71
5.2 – Canvas Proposta de Valor do Carnaval de Lisboa .....	72
5.3 – Canvas do Propósito do Carnaval de Lisboa .....	74
5.4 – Canvas Ecossistema de Negócios do Carnaval de Lisboa .....	75
CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÕES FUTURAS .....	79
6.1 - Principais Conclusões .....	79
6.2 - Limitações e Sugestões .....	81
BIBLIOGRAFIA .....	83
ANEXOS .....	87
Anexo A: Protocolo de Entrevista I .....	87
Anexo B: Protocolo de Entrevista II .....	90
Anexo C: Questionários .....	92

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 – Evolução do Conceito de Modelo de Negócio .....	22
Figura 1.2 – Elementos da Criação de um Modelo de Negócio .....	23
Figura 1.3 – Business Model Canvas .....	24
Figura 1.4 – Business Model Canvas da Proposta de Valor .....	27
Figura 1.5 – Evolução do Propósito Organizacional .....	30
Figura 1.6 – Canvas do Propósito de um Projeto .....	30
Figura 1.7 – Atores de um Ecossistema .....	32
Figura 1.8 – Checklist para criação de um Ecossistema .....	37
Figura 3.1 – Itinerário Metodológico .....	47
Figura 4.1 – Frequência Cultural dos Clientes .....	69
Figura 5.1 – Carnaval de Lisboa - Business Model Canvas .....	71
Figura 5.2 – Carnaval de Lisboa - Proposta de Valor .....	73
Figura 5.3 – Canvas do Propósito do Carnaval de Lisboa .....	74
Figura 5.4 – Canvas do Ecossistema do Carnaval de Lisboa .....	75
Figura 5.5 – Checklist para Criação do Ecossistema do Carnaval de Lisboa .....	76

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.1 – Componentes do Business Model Canvas .....	25
Tabela 1.2 – Fatores da Proposta de Valor .....	26
Tabela 1.3 – Estágios de Evolução de um Ecossistema de Negócios .....	33
Tabela 1.4 – Taxonomia dos Ecossistemas .....	35
Tabela 1.5 – Classificações dos Ecossistemas.....	36
Tabela 3.1 – Matriz de Coerência entre Questões de Investigação x Objetivos .....	49
Tabela 3.2 – Matriz de Coerência entre Objetivos e Temas dos Protocolos de Entrevista.....	50
Tabela 3.3 – Matriz de Coerência entre Objetivos e Protocolo de Entrevista I .....	51
Tabela 3.4 – Matriz de Coerência entre Objetivos e Protocolo de Entrevista II .....	52
Tabela 3.5 – Matriz de Coerência entre Objetivos e Protocolo de Entrevista III .....	53
Tabela 3.6 – Matriz de Coerência entre Protocolo de Entrevista I e Componentes do BMC ..	54
Tabela 3.7 – Matriz de Coerência entre Protocolo de Entrevista II e Componentes do BMC .	55
Tabela 3.8 – Matriz de Coerência entre Protocolo de Entrevista III e Componentes do BMC .	56
Tabela 4.1 – Tema 1: Proposta de Valor .....	60
Tabela 4.2 – Tema 2: Propósito Organizacional .....	62
Tabela 4.3 – Tema 3: Ecossistema de Negócios .....	64
Tabela 4.4 – Entrevista Casa do Brasil .....	66
Tabela 6.1 - Concretização dos Objetivos e Questões de Investigação .....	79

## **SIGLAS**

**BMC** – Business Model Canvas

**CML** – Câmara Municipal de Lisboa

**MN** – Modelo de Negócio

**SEF** – Serviço de Estrangeiros e Fronteiras

**SCF** - Se Calhar é Funk





# INTRODUÇÃO

## Tema, Tópico e Objeto de Estudo

### Tema

Modelo de Negócio

### Tópico

Modelo de Negócio em perspetiva ecossistémica

### Objeto de Estudo

Carnaval de Lisboa

## Problemática

O Carnaval do Brasil sempre esteve presente no imaginário coletivo como uma das maiores festas do planeta. Seja a festa do Rio de Janeiro, com desfiles de escolas de samba e blocos que marcham pela cidade, o famoso Carnaval da Bahia, com seus trios elétricos que arrastam multidões, ou a folia de Olinda, ao som do frevo e com os bonecos gigantes que dão cor às ruas. Toda esta diversidade cruzou o Oceano Atlântico, juntamente com a crescente imigração brasileira em Portugal. Segundo dados divulgados em 2022 pela Casa do Brasil, atualmente são 210 mil brasileiros a viver no país, o que representa mais de um quarto do total de imigrantes (507 mil pessoas). O número é ainda maior, pois não abrange brasileiros que tenham cidadania europeia e os que estão em situação irregular.

Neste contexto, o Carnaval Brasileiro começou a ganhar representatividade em Lisboa. Foi registado um aumento significativo no número de desfiles e foliões dos blocos carnavalescos<sup>1</sup> na cidade, em sua maioria organizados por brasileiros residentes no país. O presente estudo mapeia os atores sociais envolvidos na festividade e cria o design de Modelo de Negócio para o Carnaval de Lisboa em perspetiva ecossistémica, a tentar conectar os diversos agentes envolvidos.

A falta de integração entre produtores de diversos grupos de Carnaval em Lisboa faz com que o movimento perca força perante aos órgãos regulamentadores. Em 2020 e 2022, durante o processo de legalização dos eventos, anterior à realização dos desfiles, produtores encontraram dificuldades no diálogo com os órgãos municipais e com a Câmara Municipal de Lisboa, que não concederam autorização oficial para seus cortejos e não reconheceram o evento como manifestação cultural.

O Modelo de Negócio para o Carnaval de Lisboa em perspetiva ecossistémica busca criar maior integração e desenvolver uma rede de parcerias entre blocos, entidades culturais,

<sup>1</sup> “A cidade é invadida por agrupamentos de foliões organizados das mais variadas formas. Chamados indiscriminadamente de bandas ou blocos, esses grupos podem desfilarem cantando um único samba composto especialmente a cada ano, ao som de marchinhas carnavalescas tradicionais ou de ritmos variados como maracatu, ciranda ou rock. O acompanhamento musical pode ser uma bateria, ao estilo das escolas de samba, uma bandinha “furiosa” ou uma mistura de vários instrumentos” (Bei, 2007, p.7 apud Herschmann, 2013:269-270).

privadas, governamentais, fornecedores e foliões com o intuito de fortalecer o movimento e trazer benefícios para a área cultural, para o turismo, para a população local e para a economia da cidade.

### **Questão de Investigação Principal**

Como criar um Modelo de Negócio para o Carnaval de Lisboa em perspetiva ecossistémica?

### **Questões de Investigação Secundárias e Instrumentais**

Q.I.S. 1 – Quem são os atores sociais do Ecossistema do Carnaval?

Q.I.I. 1.1 - O que é um Ecossistema de Negócios?

Q.I.S. 2 - Qual é a Proposta de Valor do Ecossistema do Carnaval de Lisboa?

Q.I.I. 2.1 - Quais são as experiências, produtos e serviços oferecidos pelo Carnaval de Lisboa?

Q.I.I. 2.2 - Quais são os clientes/consumidores? Quem são os possíveis patrocinadores?

Q.I.S. 3 - Qual é o propósito do Ecossistema?

Q.I.I. 3.1 - Qual impacto positivo que o Carnaval pode trazer para Lisboa?

### **Objetivo Principal**

Design de um Modelo de Negócios para o Carnaval de Lisboa numa perspetiva ecossistémica.

### **Objetivos Secundários e Instrumentais**

O.S. 1 - Mapear os atores do Ecossistema do Carnaval

O.I. 1.1 - Compreender o que é um Ecossistema de Negócios

O.S. 2 - Criar a Proposta de Valor do Ecossistema do Carnaval de Lisboa

O.I. 2.1 - Compreender quais são as experiências, produtos e serviços oferecidos pelo Carnaval de Lisboa

O.I. 2.2 - Compreender quais são os clientes/consumidores e possíveis patrocinadores

O.S. 3 - Definir o Propósito do Ecossistema

O.I. 3.1 - Perceber qual impacto positivo que o Carnaval pode trazer para Lisboa.

### **Delimitação**

O estudo tem como objetivo a criação do design de um Modelo de Negócio para o Carnaval de Lisboa na perspetiva de Ecossistema e não irá contemplar sua implementação ou avaliação, que poderá ser tema para futuras pesquisas.

### **Relevância do Estudo**

Dada a expressividade da comunidade brasileira em Portugal e a importância do Carnaval como forma de expressão de sua identidade cultural, a presente investigação busca unir os

diversos atores sociais envolvidos na organização do Carnaval de Lisboa, fomentar a cultura do carnaval da cidade e promover uma rede de encontro e divulgação de diversos produtores, fornecedores e parceiros responsáveis pela realização do evento.

### **Estrutura e Lógica de Desenvolvimento do Trabalho**

Este trabalho está estruturado em introdução e seis capítulos. A Introdução contextualiza o objetivo de estudo, define o tema, tópico, questões de investigação principal e secundários e objetivos principais e secundários, delimitação e relevância do estudo.

O Capítulo 1 realiza revisão da literatura dos temas que serão desenvolvidos posteriormente na Trabalho de Projeto. Primeiramente, conceptualiza o que é um Modelo de Negócio, trazendo perspectivas de diferentes autores e, por fim, apresenta o Business Model Canvas, modelo criado por Osterwalder em 2010, que será adotado posteriormente como um dos outputs da pesquisa. Em seguida, aprofunda-se no conceito do Business Model Canvas da Proposta de Valor, outro output do trabalho. Na sequência, aborda o conceito de Propósito Organizacional, que será utilizado para a criação do Canvas do Propósito do Carnaval de Lisboa. Por fim, contextualiza e conceptualiza um Ecosistema de Negócios, traz seus diferentes autores e conceituações. Mostra uma perspectiva académica, cultural e prática (no mundo dos negócios), para futura construção do Canvas do Ecosistema do Carnaval de Lisboa.

O capítulo 2 é uma contextualização do atual ponto de situação do movimento do Carnaval em Lisboa. Analisa dados oficiais de Políticas Públicas para Manifestações Culturais de Imigrantes em Portugal e realiza um breve enquadramento histórico do Carnaval e um resumo do momento atual do Carnaval de Lisboa (anos de 2020 e 2022). Na sequência, o Capítulo 3 detalha os procedimentos metodológicos utilizados pela pesquisadora para a construção da pesquisa empírica e mista.

O capítulo 4 faz a análise de conteúdo dos dados das entrevistas semiestruturadas realizadas com os atores envolvidos no Carnaval de Lisboa e do inquérito aplicado com clientes e possíveis clientes do Carnaval de Lisboa.

O Capítulo 5 faz uma proposta de Modelo de Negócio para o Carnaval na perspectiva de Ecosistema com a criação de quatro Canvas:

- Business Model Canvas Geral do Carnaval de Lisboa
- Canvas da Proposta de Valor do Carnaval de Lisboa
- Canvas do Propósito do Carnaval de Lisboa
- Canvas do Ecosistema do Carnaval de Lisboa

Os Canvas foram criados com base na análise dos indicadores retirados da análise de conteúdo do Capítulo 4 aliados com os conceitos estudados no Capítulo 2.

Por fim, no Capítulo 6, apresentam-se as conclusões, identificam-se as principais limitações e propõem-se sugestões para investigações futuras.



# CAPÍTULO 1 - REVISÃO DA LITERATURA

## 1.1 – Modelo de Negócio

### 1.1.1 – O Conceito

Wal Mart, Xerox, Dell, Diners Club, Apple, Skype são marcas que, a princípio, quase nada têm em comum. Porém, ao debruçar-nos sobre a literatura de Modelo de Negócio, são empresas citadas por autores como corporações que modificaram o segmento onde atuam através da implementação Modelos de Negócios revolucionários para a época. Atualmente, a proporção e a velocidade com a qual modelos de negócios inovadores estão a transformar a indústria é sem precedentes. (Osterwalder, 2010:13).

Mas afinal, o que é um Modelo de Negócio? O conceito, tão amplo quanto difuso, começou a ser utilizado com maior frequência em meados dos anos 2000 após o “boom” da internet, do computador pessoal e do comércio online (Magretta, 2002). No artigo “*Why business models matter*”, de 2002, Magretta defende que um modelo de negócio de uma empresa é como escrever uma história, e pode determinar o sucesso ou o fracasso de uma organização.

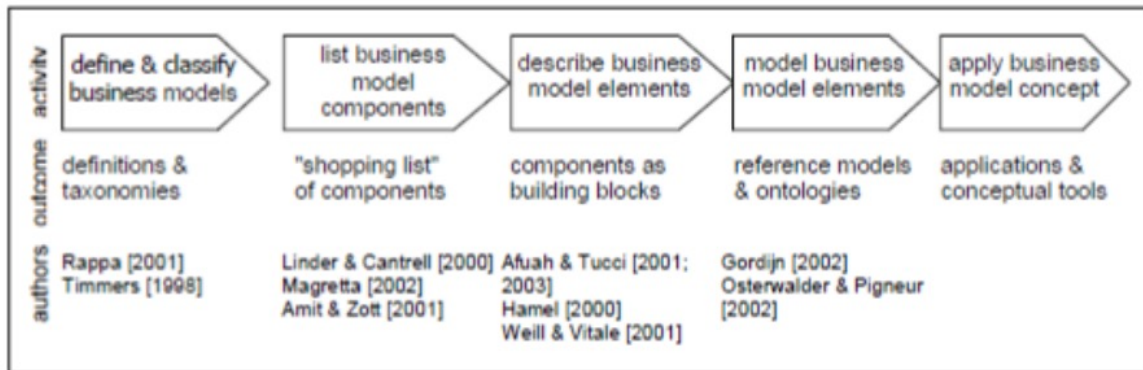
“Um bom modelo de negócio responde às perguntas antigas de Peter Drucker: Quem é o cliente? E o que é que o cliente valoriza? Também responde às perguntas fundamentais que todos os gestores devem fazer: Como é que ganhamos dinheiro neste negócio? Qual é a lógica económica subjacente que explica como podemos fornecer valor aos clientes a um custo adequado?!” (Magretta, 2002).

Magretta qualifica todos os novos Modelos de Negócio como variações da cadeia de valor de uma empresa, que é dividida em duas partes: as atividades ligadas à criação (compra de matéria-prima, fabricação, etc), e as atividades ligadas à venda (vendas, distribuição, encontrar clientes, etc). “A grande força de um modelo de negócio como ferramenta de planeamento é que concentra a atenção na forma como todos os elementos do sistema se encaixam num todo funcional.” (Magretta, 2002).

Na revisão da literatura há diferentes definições sobre Modelo de Negócio, com algumas divergências entre autores. No artigo “Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept”, de 2005, Osterwalder et al. exemplificam a evolução do conceito ao longo dos anos, conforme figura 1.1.

**Figura 1.1**

*Evolução do Conceito de Modelo de Negócio*



Fonte: Osterwalder et al., 2005:11

A evolução foi dividida em cinco fases pelos autores. Durante a primeira, diversos autores sugeriram definições de modelos de negócio e classificações (Timmers 1998; Rappa 2001). Na segunda, os autores começam a completar as definições, propondo alguns elementos de um modelo de negócio (Chesbrough e Rosenbloom 2000; Linder e Cantrell 2000; Petrovic, Kittl et al. 2001; Magretta 2002). Na terceira, já começam a propor descrições detalhadas destes componentes (Hamel 2000; Weill e Vitale 2001; Afuah e Tucci 2003). Na seguinte fase, os investigadores começaram a modelar conceptualmente os componentes. Este trabalho levou à proposição de meta-modelos de modelo de negócio sob a forma de modelos de referência e ontologias (Gordijn 2002; Osterwalder 2004). Nesta fase, os modelos também começaram a ser avaliados com mais rigor. E por fim, na quinta e última fase, os modelos de referência começam a ser aplicados em gestão e aplicações.

Osterwalder et al. (2005) classificam os autores em três categorias, que não estão ligadas entre si hierarquicamente:

- Autores que descrevem modelo de negócio como um conceito abstrato e que pode adaptar-se a todas as empresas;
- Autores que descrevem um número de diferentes tipos de modelos de negócio, cada um com um conjunto de características em comum;
- Autores que apresentam aspetos ou uma conceituação de um modelo de negócio em particular.

Segundo Teece (2010), um modelo de negócio inovador pode ser adotado por outra empresa. Um exemplo é o modelo “freemium”, qualificado por Fred Wilson (apud Teece:2010) como um MN que oferece serviços gratuitos para seus clientes e depois oferece serviços de valor ou uma versão melhorada do seu serviço a preços especiais. Este modelo foi adotado pela Adobe e replicado por muitas outras empresas, como Skype e MySpace. Para ele, Modelos de Negócio bem-sucedidos são muitas vezes partilhados por seus concorrentes.

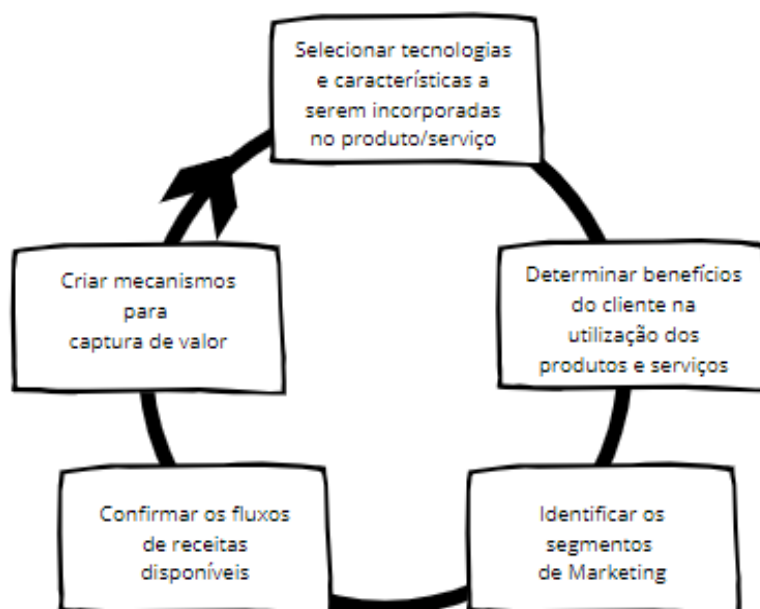
A good business model will provide considerable value to the customer and collect (for the developer or implementor of the business model) a viable portion of this in revenues. But developing a successful business model (no matter how novel) is insufficient in and of itself to assure competitive advantage. Once implemented, the gross elements of business models are often quite transparent and (in principal) easy to imitate – indeed, it is usually just a matter of a few years – if not months – before an evidently successful new business model elicits imitative efforts. In practice, successful business models very often become, to some degree, ‘shared’ by multiple competitors (Teece:2010).

### Modelo de Negócio de Teece

Para Teece (2010), o impulso adicional para os Modelos de Negócio veio do crescimento da Internet, que levantou as questões de como as empresas devem fornecer valor ao cliente e também permitiu um acesso mais fácil a dados e informações sobre as preferências dos clientes, de modo que a empresa consiga captar melhor o valor do fornecimento de produtos e serviços e gerar mais lucros. Os elementos da cadeia de criação de um Modelo de Negócio elencados por Teece estão na figura 1.2. Ele defende que sem um modelo bem desenvolvido, as empresas não conseguem desenvolver ou captar valor para seus produtos ou serviços.

Figura 1.2

*Elementos da Criação de um Modelo de Negócio*



**Criar valor para os clientes, atrair investimentos e converter os pagamentos em lucros**

*Fonte: A autora com base em Teece (2010)*

### 1.1.2 – Business Model Canvas

Atualmente, o Business Model Canvas é a ferramenta dominante na elaboração de Modelos de Negócio. Foi apresentado pela primeira vez na tese de doutoramento de Alexander Osterwalder, em 2005, e foi reformulado junto a Pigneur em 2010 (Marracho, 2020:28). Para os autores, o Modelo de Negócio descreve o processo da criação, entrega e captura de valor, não apenas para um produto, mas também para os consumidores, para a marca e para a sociedade.

O modelo, ilustrado abaixo na figura 1.3, é uma estrutura dividida em nove componentes básicos que cobrem quatro áreas: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

**Figura 1.3**  
*Business Model Canvas*



Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2010

Os componentes são: segmento de clientes, relações com clientes, canais, proposta de valor, parcerias-chave, atividades-chave, recursos-chave, fontes de receita e estrutura de custos. A tabela abaixo 1.1 exemplifica detalhadamente cada componente.



Tabela 1.1

## Componentes do Business Model Canvas

COMPONENTES DO BUSINESS MODEL CANVAS		
COMPONENTE	O QUE É?	O QUE BUSCA DEFINIR?
Segmento de Clientes	Define diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa pretende alcançar	Para quem estamos criando valor? Qual é nosso cliente mais importante?
Proposta de Valor	Descreve produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico.	Qual valor entregamos ao cliente? Qual problema estamos ajudando a resolver? Que necessidade estamos a satisfazer? Que conjunto de produtos e serviços estamos a oferecer para cada segmento de clientes?
Canais	Descreve como uma empresa se comunica para entregar a proposta de valor a seus clientes	Através de quais canais nosso cliente quer ser contactado? Como os alcançamos? Como nossos canais se integram? Qual funciona melhor? Como estão integrados à rotina dos clientes?
Relacionamento com Clientes	Descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos	Que tipo de relacionamento nossos clientes querem que estabeleçamos? Quais já estabelecemos? Qual é o custo? Como se integram ao MN?
Fontes de Receita	Representa o que uma empresa ganha a partir de cada segmento de cliente	Quais valores nossos clientes estão dispostos a pagar? Pelo que eles pagam atualmente? Como pagam? Como preferem pagar? Quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita?
Recursos Principais	Descreve os recursos mais importantes exigidos para fazer um MN funcionar	Que recursos principais nossa proposta de valor quer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com cliente? Fonte de Receita?
Atividades-Chave	Descreve as atividades mais importantes que uma empresa faz para seu MN funcionar	Que atividades-chave nossa proposta de valor requer? Nossos Canais de distribuição? Relacionamento com clientes? Fontes de Receita?
Parcerias Principais	Descreve a rede de fornecedores e parceiros que põem o MN para funcionar	Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos fornecedores principais? Que recursos-chave estamos adquirindo dos parceiros? Que atividades-chave executam?
Estrutura de Custos	Descreve todos os custos envolvidos na operação de um MN	Quais são os custos mais importantes em nosso MN? Que recursos principais são mais caros? Quais Atividades-Chave são mais caras?

Fonte: A autora baseada em Osterwalder e Pigneur: 2010

O Business Model Canvas será uma das ferramentas aplicadas neste trabalho para a criação do Modelo de Negócio do Carnaval de Lisboa. Baseado nas entrevistas realizadas, busca mapear os nove componentes pertinentes ao Carnaval de Lisboa de modo que possa criar, entregar e capturar o valor do produto para o consumidor e para a sociedade.

## 1.2 – Proposta de Valor

### 1.2.1 – O Conceito

Conforme elencado no subcapítulo acima, a Proposta de Valor é um dos nove componentes do Business Model Canvas. É um ponto importante para demonstrar o melhor potencial de um produto relativamente a outro, demonstrando o porquê da preferência do cliente. Este componente busca definir as seguintes questões: Qual valor entregamos ao cliente? Qual problema estamos a ajudar a resolver? Que necessidade estamos a satisfazer? Que conjunto de produtos e serviços estamos a oferecer para cada segmento de clientes? Segundo Osterwalder (2010), existem alguns fatores pré-concebidos que podem se enquadrar na proposta de valor de um produto. São eles:

**Tabela 1.2**  
*Fatores da Proposta de Valor*

<b>Fatores da Proposta de Valor</b>	
<b>Fator</b>	<b>O que significa?</b>
Novidade	Destaque do produto pela sua novidade e falta de competição direta
Desempenho	Melhoria do desempenho do produto relativamente ao apresentado pela concorrência
Adaptação ao cliente	Desenho de produtos especificamente para clientes singulares (permissão de participação do cliente na personalização do produto a adquirir)
"Fazer o trabalho"	Valor pode ser criado simplesmente pela concretização de determinada tarefa que o cliente pretende
Design	destaque do produto relativamente a outro pelo seu design;
Marca/ Estatuto Social	Estatuto conferido pela utilização de determinada marca que é o valor acrescentado para o cliente.

*Fonte: A autora baseada em Osterwalder e Pigneur: 2014*

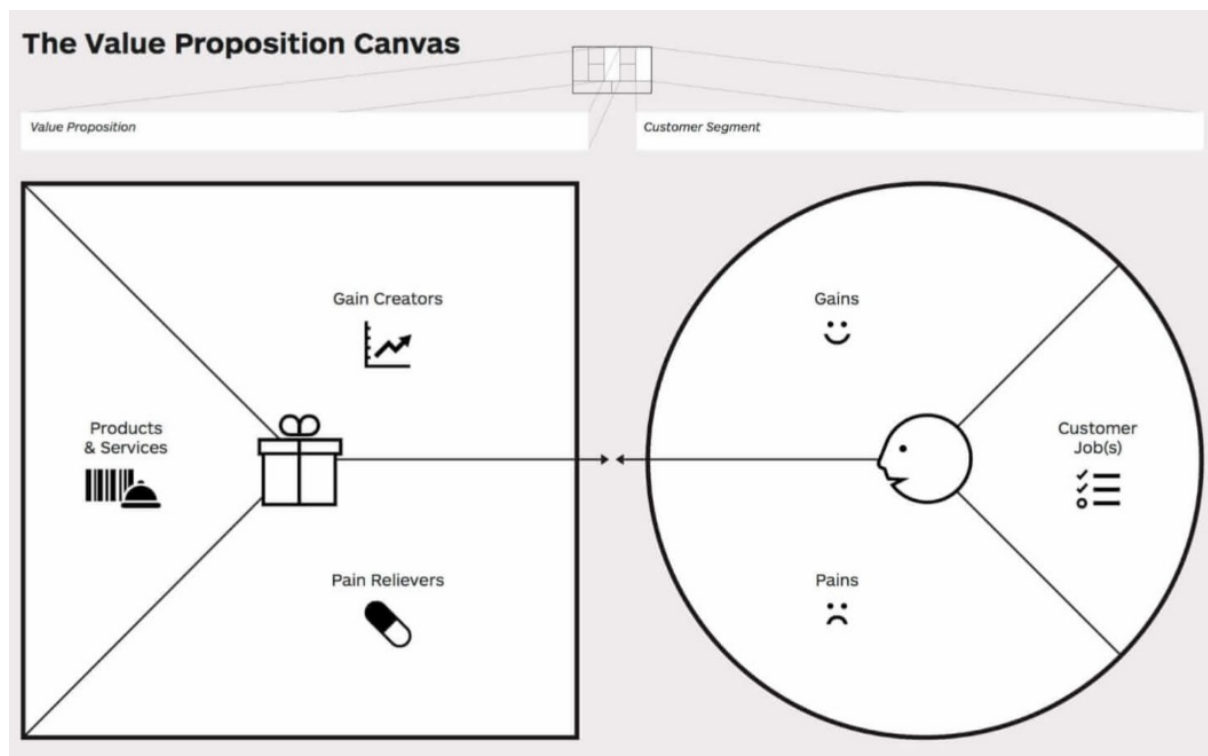
Para aprofundar-se na criação de Proposta de Valor para um serviço ou produto, Osterwalder et al. (2014) criaram o manual "*Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*". Diferente da ferramenta do Business Model Canvas, que ajuda a criar valor para o negócio, o Canvas da Proposta de Valor é uma ferramenta utilizada para criação de valor para o cliente, e serve como "plug-in" do primeiro, permitindo ampliar os detalhes de como é feita tal criação de valor.

## 1.2.2 - Canvas da Proposta de Valor

Para criação da proposta de valor de um produto ou serviço, é necessário que se observe os clientes e o conjunto de características que ele busca no mercado. O Canvas da Proposta de Valor é dividido em duas partes (figura 1.4).

Figura 1.4

*Business Model Canvas da Proposta de Valor*



Fonte: <https://rulez.io/canvas-de-proposta-de-valor/>

Como pode se observar na figura acima, o Canvas da Proposta de Valor tem dois lados, que devem coincidir para obter resultados positivos.

No lado esquerdo, o **Mapa da Proposta de Valor** descreve de maneira mais estruturada e detalhada as características de uma proposta de valor específica:

- **Produtos e serviços:** lista os produtos e serviços ao redor dos quais se constrói uma proposta de valor de uma empresa;
- **Criadores de Ganho:** descrevem como os produtos e serviços criam alegria aos clientes;
- **Aliviam as dores:** descrevem como produtos e serviços aplacam as frustrações dos clientes.

Já o lado direito, trata do **Perfil do Cliente** e descreve de maneira mais detalhada e

estruturada este segmento específico. Este mapa é dividido em:

- *Ganhos*: descrevem os resultados que os clientes querem conseguir ou os benefícios concretos que buscam;
- *Trabalho de Clientes*: descobrem aquilo que tentam resolver em suas vidas pessoais e profissionais e como se expressam;
- *Dores*: descrevem os resultados não esperados, riscos e obstáculos relacionados ao trabalho do cliente.

Através dos resultados obtidos através do inquérito e das entrevistas aplicadas, a pesquisa irá criar um BMC da Proposta do Carnaval de Lisboa, de maneira que possa criar valor para seus clientes.

## **1.3 – Propósito Organizacional**

### **1.3.1 – O conceito**

A globalização e a evolução do mundo dos negócios mudaram a definição do papel das empresas na sociedade ao longo dos anos. Hoje em dia, o termo “propósito”, palavra que por definição significa “aquilo que se deseja alcançar ou atingir”, é usado por um crescente número de CEOs (*Chief Executive Officer*), para pensar na maneira como as organizações trabalham e na sua relação básica com a sociedade (White et al., 2017).

Segundo White et al. (2017), há um crescente número de pessoas que querem trabalhar para companhias que gerem valor positivo. Além disso, cada vez mais investidores utilizam critérios de empresas que possuem propósitos ambientais e sociais para orientar as suas decisões de investimento, apostando na criação de valor.

O pensamento sobre a responsabilidade social dos negócios entrou em voga em 1970, a partir do artigo publicado por Milton Friedman no New York Times, que defendia que a responsabilidade de uma empresa era utilizar seus recursos e se envolver em atividades a fim de aumentar seus lucros (McKinsey and Company, 2020).

In a free-enterprise, private-property system, a corporate executive is an employee of the owners of the business. He has direct responsibility to his employers. That responsibility is to conduct the business in accordance with their desires, which generally will be to make as much money as possible while conforming to their basic rules of the society, both those embodied in law and those embodied in ethical custom.

A visão, que influenciou o pensamento de gestão e planejamento estratégico, foi se modificando ao longo dos anos, e alguns líderes procuraram expandir essa definição para considerar todas as partes interessadas que têm a ganhar - ou perder – com decisões das organizações.

Mas afinal, como distinguir o propósito de uma empresa de sua missão? Os dois conceitos, que são muitas vezes confundidos, têm diferenças específicas entre si. Bruce Jones, diretor de programação-sênior da Disney Institute, ressalta uma diferença básica entre os dois conceitos: a Missão define o que uma empresa faz e o Propósito define seu porquê:

Purpose (which should last at least 100 years) should not be confused with specific goals or business strategies (which should change many times in 100 years). Whereas you might achieve a goal or complete a strategy, you cannot fulfill a purpose; it's like a guiding star on the horizon—forever pursued but never reached (Jones, 2016).

Em entrevista em 2017, Jenkins, na altura CEO da Barclays, defende que qualquer organização precisa clarificar quem são e o que estão tentando alcançar. Ele defende que propósito e desempenho devem caminhar juntos, e que os negócios devem servir não apenas para o lucro.

I believe, is that businesses have to serve all of their stakeholders in the short and the long term—the providers of capital, customers, colleagues, and society alike (...) They have to make sure that they have highly engaged and motivated colleagues, satisfied customers, and fulfilled shareholders. Businesses have to recognize that they exist at the pleasure of society, not the other way around. They, therefore, need to be net contributors to society (White et al., 2017).

White et al. (2017) referem Jenkins em seu artigo: se o negócio tem clientes satisfeitos, naturalmente fará mais dinheiro. Mas além disso, deve também ter empregados engajados. E, caso tenha ambos, será uma empresa vista como forças positivas na sociedade onde opera. Por conta disso, as corporações devem pensar não apenas no macro, mas também no micro, no ponto de vista de seus empregados. Jenkins defende que o propósito deve ser algo que pode existir em uma empresa por décadas, ao invés da missão, que pode mudar a qualquer momento.

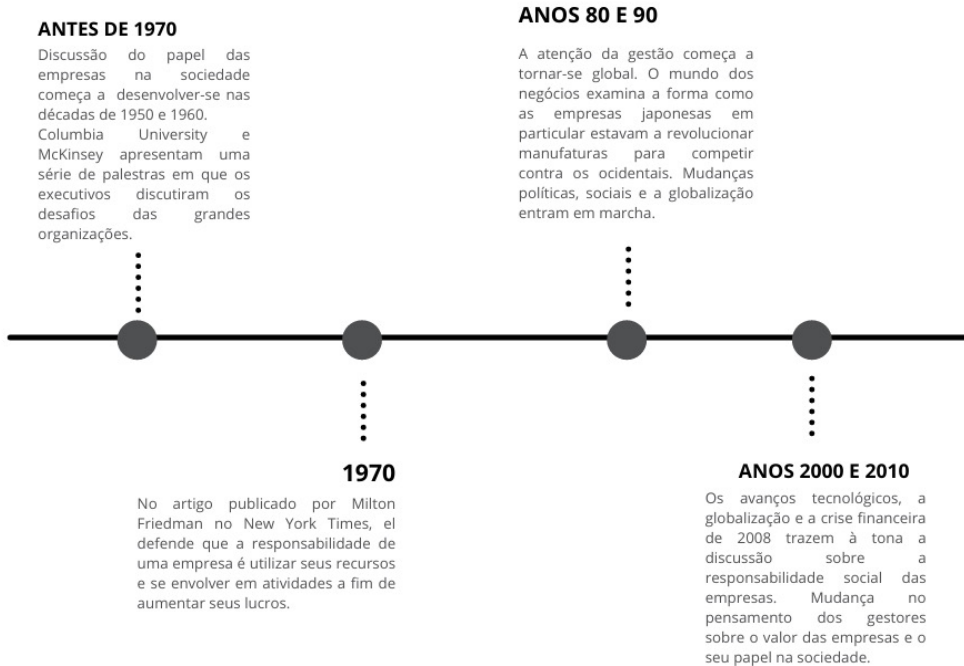
The whole point about this is that “purpose” doesn’t make any difference unless it changes the way that people operate or the way the people do business. And, I really think the notion of purpose did cause people to think about how they take action (White et al., 2017).

Abaixo, a figura 1.5 faz um resumo sobre a evolução do Propósito Organizacional ao longo dos anos em uma perspectiva empresarial.

**Figura 1.5**

*Evolução do Propósito Organizacional*

**EVOLUÇÃO DO  
PROPÓSITO ORGANIZACIONAL**



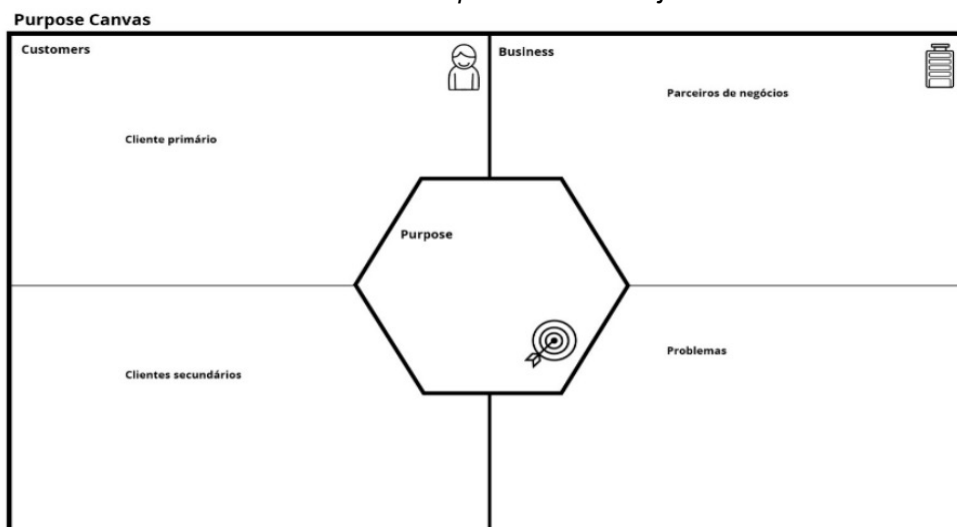
Fonte: A autora com base em relatório da McKinsey and Company, 2020

**1.3.2 - Canvas do Propósito de um Projeto**

Para ajudar uma empresa com a criação de seu propósito, a Lean Service Design disponibiliza em sua plataforma online a ferramenta do Canvas do propósito de um projeto, como na figura 1.6:

**Figura 1.6**

*Canvas do Propósito de um Projeto*



Fonte: Autoral com base <https://www.leanservicedesign.ch/purpose-canvas/>

O Canvas do Propósito, um dos outputs da pesquisa, é dividido entre o lado de Cliente e o lado dos Negócios, e leva em consideração os seguintes elementos:

- *Cliente Primário*: Quem são os clientes decisivos para o seu projeto?
- *Clientes Secundários*: Quem é o grupo de clientes secundários para o seu serviço/produto? Para o grupo de cliente secundário o serviço ou produto funcionará, mas não está 100% otimizado como para o grupo de cliente primário.
  - *Parceiros de Negócios*: Que parceiros de negócios são relevantes no contexto do serviço? Existem intermediários como distribuidores e parceiros de serviço?
  - *Problemas*: Trabalhar os objetivos e problemas da empresa.
  - *Propósito*: Descrição do objetivo do projeto. Idealmente, deriva das necessidades, objetivos (comerciais) e problemas de todos os grupos de pessoas envolvidas.

## 1.4 – Ecosystema de Negócios

### 1.4.1 – Perspetiva Académica

Para introduzir o conceito de Ecosystema de Negócios, podemos citar três empresas conhecidas em todo o mundo: “AirBnb arrenda mais quartos que qualquer hotel e não possui um hotel sequer, nem mesmo um quarto. Uber é a maior frota de automóveis do planeta sem ter uma frota própria. YouTube tem a maior quantidade de vídeos em seu acervo, mas não produz qualquer vídeo. Esses negócios se fortalecem pelo ecossistema que conseguem organizar.” (Rocha:2017).<sup>2</sup>

Segundo o Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, a palavra Ecosystema representa: “um conjunto das relações de interdependência, reguladas por condições físicas, químicas e biológicas, que os seres vivos estabelecem entre si e também com o meio ambiente em que habitam.” Pode-se aplicar a definição a “qualquer sistema ou rede de elementos e partes que interagem”. Nas últimas décadas, o termo “*Ecosystema de Negócios*” tem ganhado espaço tanto no mundo corporativo quanto no académico.

Kotler, considerado o pai do Marketing moderno, define o termo Ecosystema como: “systems thinking, which means we must look at understanding the interdependent structures and participants in dynamic systems, and their effects on one another and society over time. It is the category that you compete in. It’s also your reputation.” (Kotler, citado por Ecosystematic)

Popularizado por James Moore no artigo “*Predators and Prey: A New Ecology of Competition*” (1993), defende que uma empresa não deve ser vista como membro de uma indústria, e sim como parte de um ecossistema de negócios, onde possa trabalhar cooperativamente e competitivamente, criando novos produtos, satisfazendo as necessidades dos consumidores e incorporando inovações. Segundo Moore, trata-se de “the complex interplay between competitive and cooperative business strategies” (1993:76).

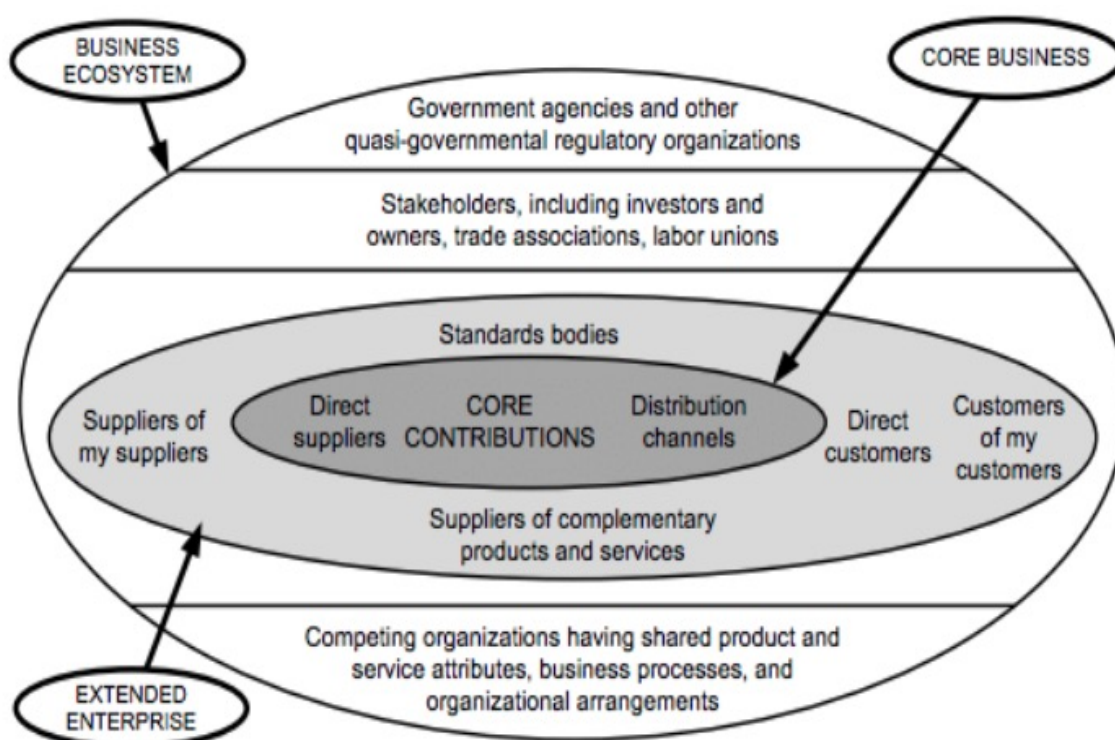
---

2 <https://www.medialab.ufg.br/n/99666-ecosistemas-de-negocios>

Moore cria um paralelo entre o mundo empresarial e o conceito de co-evolução, do antropólogo Gregory Bateson, onde as espécies interdependentes evoluem num ciclo recíproco sem fim, no qual mudanças em uma espécie preparam o terreno para a seleção natural das mudanças de outra – e vice-versa. Segundo ele, o mesmo acontece no meio corporativo e as empresas devem lidar com os desafios da inovação ao atrair recursos de todos os tipos: capital, parceiros, fornecedores e clientes para criar redes cooperativas. Segundo o autor, os atores de um ecossistema podem ser divididos em três grupos (figura 1.7):

**Figura 1.7**

*Atores de um Ecossistema*



*Fonte: Moore, 1996*

Como **Core Business**, figuram os fornecedores, contribuidores centrais e canais de distribuição; como **Extended Enterprise** figuram os Certificadores de qualidade, consumidores, consumidores dos consumidores, fornecedores dos fornecedores e fornecedores de produtos e serviços complementários, e por fim, o Business Ecosystem são agências do governo e organizações reguladoras, stakeholders (investidores e donos, associações de comércio, uniões do trabalho), concorrentes de produtos, serviços e processos.

Para Moore (1996), um Ecossistema de Negócios possui quatro estágios de evolução: nascimento, expansão, liderança e autorrenovação (ou morte). Abaixo, a tabela 1.3 exemplifica os desafios de cada estágio.



**Tabela 1.3**

*Estágios de Evolução de um Ecossistema de Negócios*

<b>ESTÁGIOS DE EVOLUÇÃO DE UM ECOSSISTEMA DE NEGÓCIOS</b>		
	<b>Desafios Cooperativos</b>	<b>Desafios Competitivos</b>
<b>Nascimento</b>	Trabalhar com clientes e fornecedores para definir uma proposta de valor em torno de uma inovação.	Proteger as ideias de outras pessoas que possam estar a trabalhar para a definição de ofertas similares. Criar uma rede de clientes, fornecedores e canais.
<b>Expansão</b>	Trazer a nova oferta para o mercado trabalhando com fornecedores e parceiros, com o objetivo de aumentar a oferta e alcançar a máxima cobertura do mercado.	Derrotar implementações alternativas de ideias semelhantes. Assegurar-se de que a abordagem é o padrão do mercado através da dominação de segmentos-chave de mercado.
<b>Liderança</b>	Fornecer uma visão convincente para o futuro que encoraje fornecedores e clientes a trabalhar em conjunto para continuar a melhorar a oferta completa.	Manter um forte poder de negociação em relação a outros agentes do ecossistema, incluindo os principais clientes e fornecedores.
<b>Renovação</b>	Trabalhar com os inovadores para trazer novas ideias para o ecossistema existente.	Evitar que os inovadores construam ecossistemas alternativos. Incorporar novas ideias para os seus próprios produtos e serviços.

*Fonte: Autoral baseada em Moore, 1996*

Um Ecossistema de Negócios permite às empresas criarem valores que nenhuma empresa poderia criar individualmente (Adner, 2006, apud Maniak et al., 2015). Esta criação de valor não é um processo linear e é feita através da cooperação de várias empresas com diferentes inter-relacionamentos. Em um Ecossistema de Negócios, todos os atores têm um destino em comum, então o ecossistema será saudável se cada ator também for saudável. (Iansiti and Levien, 2004b apud Maniak et al., 2015).

The most companies today inhabit ecosystems that extend beyond the boundaries of their own industries and they may depend on hundreds, if not thousands, of other businesses (Iansiti and Levien, 2004a apud Maniak et al. 2015).

A definição do termo “Ecossistema de Negócios” não é clara e possui algumas divergências entre autores (Gomes et al., Tsujimoto et al.). No artigo “*Unpacking the innovation ecosystem construct: Evolution, gaps and trends*”, Gomes et al. realizaram revisão do conceito de Ecossistema de Negócios entre 1993 e 2006. Ao analisar a literatura, concentrada em um pequeno número de autores (Moore (1993), Iansiti e Levien (2004a), Adner (2006), e Adner e Kapoor (2010)), se depararam com duas terminologias: o ecossistema empresarial e o ecossistema de inovação. O primeiro é mais centrado na captura de valor e o segundo na cocriação de valor.

An innovation ecosystem is set for the co-creation, or the jointly creation of value. It is composed of interconnected and interdependent networked actors, which includes the focal firm, customers, suppliers, complementary innovators and other agents as regulators. This definition implies that members face cooperation and competition in the innovation ecosystem; and an innovation ecosystem has a lifecycle, which follows a co-evolution process. (Gomes et al., 2010:45)

Iansiti e Levian (2004) definem um Ecosystema de Negócios como redes de fornecedores, distribuidores, empresas de outsourcing, fabricantes de produtos e serviços relacionados, fornecedores de tecnologia, e uma série de outras organizações.

Tsujimoto et al. (2018), no artigo “*A review of the ecosystem concept — Towards coherent ecosystem*” propõem que o significado essencial do conceito de Ecosystema de Negócios pode ser definido em cinco pontos:

- O conceito analisa redes orgânicas de ecossistemas, com base não só nos seus aspetos positivos, mas também nos seus aspetos negativos e competitivos: competição a nível do ecossistema, predação, parasitismo e destruição de todo o sistema.
- Cada ator tem diferentes atributos, princípios de tomada de decisão e objetivos. Estas diferenças podem causar resultados não intencionais a nível do ecossistema, embora cada tomada de decisão e o comportamento do ator sejam racionais num dado momento de tempo.
- A fronteira analítica do ecossistema é o sistema produto/serviço; não está limitado por fronteiras nacionais, clusters regionais, relações contratuais, e/ou fornecedores complementares. Dentro do ecossistema, não só os atores empresariais, mas também os atores não empresariais estão incluídos.
- A análise do ecossistema requer a observação longitudinal da evolução dinâmica do sistema produto/serviço.
- É preciso encontrar padrões de tomada de decisão e cadeias de comportamento que afetam o crescimento e o declínio do ecossistema sob um limite específico.

#### **1.4.2 - Ecosystema Criativo**

Como as indústrias culturais e criativas podem criar um Ecosystema? O conceito de Ecosystema Criativo, é investigado por Barker (2018) em “*On the creative ecosystem: investigating ecosystem approaches through the creative sector*”, baseado na revisão de literatura sobre o tema e nos dados das indústrias criativas britânicas. As indústrias criativas são trans-sectoriais, trans-profissionais e trans-governamentais na sua interconectividade e amplitude, o que naturalmente se inclina para uma abordagem mais ampla do ecossistema (Barker, 2018:52).

A cultura é frequentemente discutida como uma economia, mas é melhor vê-la como uma ecologia, porque este ponto de vista oferece uma compreensão mais rica e mais completa do assunto. Ver a cultura como uma ecologia é congruente com abordagens de valores culturais que têm em conta uma vasta gama de valores não monetários (Holden 2015: apud Barker, 2018:24).

A abordagem do Ecosistema Criativo capta uma visão mais ampla das indústrias culturais, que além do valor económico inclui também os aspetos sociais e culturais (Markusen et al. 2008, Holden 2015, Neelands et al. 2015 apud Barker, 2018:27). Na tabela abaixo, Barker qualifica os diferentes tipos e conceitos de Ecosistema e seus autores, e foca nos que têm relevância para o setor criativo.

**Tabela 1.4**  
*Taxonomia dos Ecosistemas*

<b>Termo</b>	<b>Utilização</b>	<b>Autor</b>	<b>Foco/Intenção</b>
<b>Ecosistema - conceito geral</b>	Ecosistema de Negócios	Moore, 1996	Vantagens Competitivas
	Ecosistema Empresarial	Isenberg, 2011	Inovação Regional e Produtividade
		Drexler et al., 2014	Sistema de Inovação Global
	Ecosistema Criativo	Jeffcutt, 2004	Mapa regional de negócios criativos
		Bakalli, 2014	Desenvolvimento Económico
Ecosistema Cultural e Criativo	Neelands et al., 2015a	Educação e Competências	

*Fonte: A autora baseada em Barker, 2018*

### 1.4.3 – Perspetiva Prática

E como o conceito de Ecosistema é utilizado no mundo empresarial? Segundo artigo “Ecosistemas de Negócios: Conceitos e Oportunidades para Empresas” publicado no Blog *Emeritus*<sup>3</sup>, um Ecosistema de Negócios bem-sucedido deve focar na troca de experiências entre os empreendedores e estar aberta ao feedback de todos agentes do sistema. Para a implementação de um Ecosistema de Negócios, é importante que seja realizado:

- Levantamento de informações sobre as necessidades do mercado e dos consumidores;
- Criação de ambientes de incentivo às atividades, além da implementação de medidas inclusivas;
- Busca de opções de investimento ou oportunidade para que os investidores encontrem o seu negócio.

3 <https://brasil.emeritus.org/ecossistemas-de-negocios/>

Em uma perspectiva empresarial, há diversos tipos de Ecosistema, com diversas categorias e classificações. A plataforma online *Ecosystematic*, especializada em consultoria para empresas, instituições e pessoas físicas, qualifica em seu portal os diferentes tipos de Ecosistema e suas particularidades, como descritos na tabela abaixo.

**Tabela 1.5**  
*Classificações de Ecosistemas*

<b>CLASSIFICAÇÕES DE ECOSISTEMAS</b>	
<b>Ecosistema Empresarial</b>  Ecosistema de Competidores	Ecosistema de empresas, com líderes e concorrentes na mesma área. Ecosistemas de uma indústria específica que mostra as classificações relativas dos líderes da indústria e as suas relações uns com os outros e os seus participantes na cadeia de valor.
Ecosistema de Clientes	Ecosistemas de clientes e perspectivas, que ajuda na criação de valor para um produto ou serviço.
Ecosistema de Inovação	Ecosistema para acompanhar os inovadores e disruptores da indústria. Identifica as necessidades latentes dos clientes, e vê os trabalhos a serem feitos.
Ecosistema Zeitgeist	Ecosistemas que refletem o clima cultural. Compreende as relações e os principais motivadores nas comunidades de participantes com os mesmos objetivos, incluindo os meios de comunicação social.
Ecosistema de Marcas	Ecosistema de uma marca específica e o seu posicionamento em linha contra os seus concorrentes. Mede altos e baixos diários na vitalidade da marca e traça tendências ao longo do tempo.
Ecosistema de Publicidade	Ecosistema do espaço de mercado relacionado com uma campanha publicitária específica. Identifica os pontos ideais de entrada para uma campanha com base na relevância, alcance e eficácia.
Ecosistema de Processos	Ecosistema de uma cadeia de valor na indústria.
Ecosistemas de Categorias	Ecosistema dos geradores de ideias, colaboradores e profissionais num determinado tópico ou tema, incluindo empresas, organizações, colaboradores, e muitas vezes indivíduos.
News & Media Ecosistema	Ecosistema de como as notícias e ideias são divulgadas em áreas específicas - do desporto à política e às empresas.
Plataformas + IT Ecosistemas	Ecosistemas próprios, abertos ou fechados que envolvem os participantes em trocas de valores.
Ecosistema Demográfico	Ecosistemas baseados nos consumidores dos projetos: boomers, nerds, mulheres.
Ecosistema de Produtos e Serviços	Ecosistema de um novo produto que deteta fraquezas críticas na estratégia da empresa em seus lançamentos.
Ecosistema Político	Ecosistemas que mapeiam a máquina política: Democratas, Republicanos, e grupos de interesse especial, com blogs, meios de comunicação social: memes políticos chave, questões, e tópicos virais.

Fonte: A autora baseada em *Ecosystematic* <http://www.ecosystematic.com/2019/01/03/ecosystem-taxonomy-how-to-classify-ecosystems/>

Ainda segundo o *Ecosystematic*, as estratégias para a criação de um Ecosistema podem ser aplicadas por todas as indústrias. Abaixo, a figura 1.8 traz um checklist de perguntas que devem ser feitas para sua criação.

**Figura 1.8**

*Checklist para Criação de Ecosystemas*

<b>Checklist para Criação de Ecosystemas</b>	
<input type="checkbox"/>	Qual é o propósito no Ecosystema?
<input type="checkbox"/>	Quem é realmente o cliente?
<input type="checkbox"/>	Qual é o trabalho a ser feito?
<input type="checkbox"/>	Qual é o valor criado para nós, para seus parceiros, clientes e sociedade?
<input type="checkbox"/>	De que maneira iremos competir? Quais segmentos de ecosystema devemos prosseguir?
<input type="checkbox"/>	Quais são os 4Ps (produto, preço, praça e promoção) de nosso Ecosystema?
<input type="checkbox"/>	Qual é a nossa posição? Quem é o concorrente?
<input type="checkbox"/>	Como planeamos perturbar/impactar o ecosystema existente?
<input type="checkbox"/>	Onde iremos inovar? Categoria, ideia/conceito, capacidades, geografia, indústria, segmentos de clientes?
<input type="checkbox"/>	O ecosystema irá aceitar ou rejeitar a nossa oferta? O que é o Zeitgeist?
<input type="checkbox"/>	Qual é a nossa narrativa do Ecosystema?
<input type="checkbox"/>	Como iremos ganhar?
<input type="checkbox"/>	Que capacidades temos de ter?
<input type="checkbox"/>	O que faremos para entregar?
<input type="checkbox"/>	Quão visíveis precisamos de ser?
<input type="checkbox"/>	Seremos autênticos?
<input type="checkbox"/>	O que podemos aprender? (de dentro para fora e de fora para dentro)
<input type="checkbox"/>	Como vamos medir o sucesso?

Fonte: a autora baseada em Ecosystematic - <http://www.ecosystematic.com/ecosystem-strategy/>



## **CAPÍTULO 2 - O CARNAVAL DE LISBOA: CONTEXTUALIZAÇÃO**

### **2.1 – Políticas Públicas para Imigrantes em Portugal**

Enquanto o conceito de cultura pode ser definido como “um conjunto complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, hábitos e quaisquer outras capacidades e costumes adquiridos pelo Homem enquanto membro de uma sociedade” (Tylor citado por Bracons, 2018:13), o termo interculturalidade é o reconhecimento da pluralidade cultural: a afirmação de cada cultura com sua própria identidade e a abertura para a relação com as outras, de maneira a estabelecer relações de complementaridade e disponibilidade, com a aceitação ativa da diversidade através de troca enriquecida pelo diálogo e respeito pelo Outro (Bracons, 2018:13).

O interculturalismo é atualmente um conceito-chave nas linhas de atuação das políticas públicas europeias, através do fomento a novas práticas culturais cuja ênfase é o intercâmbio e aprendizagem recíproca (Ennes apud Ennes et al., 2018:248). Para além de manifestações culturais, as artes são também um veículo de transmissão de conhecimento e desconstrução de preconceitos e estereótipos, e “fomentam o diálogo entre os povos, reforçando laços identitários e sentimentos de pertença, essenciais a uma cultura de tolerância, aberta ao “Outro” e à valorização da diferença” (Ferro et al., 2016: 9).

O impacto socioeconómico dos fluxos migratórios sobre os mercados de trabalho culturais e artísticos têm ganhado destaque internacionalmente nos últimos anos. A relação entre atividades artísticas e processos migratórios, que ainda é pouco estudada, começa a receber maior atenção a nível internacional, não apenas pela crescente visibilidade social das produções artísticas associadas a comunidades imigrantes, mas pelo reconhecimento da importância desta relação para os processos de acolhimento, afirmação e integração destas populações, assim como também torna-se responsável por significativas transformações nas paisagens cultural e sonora dos espaços urbanos (Sánchez-Fuarros 2013a citado por Guerreiro, 2020:63).

Em Portugal, o desenvolvimento de uma sociedade intercultural foi um dos objetivos das Grandes Opções do Plano do Governo para o período de 2016-2019, lançado pelo Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais. Segundo o Plano, “as políticas públicas no domínio da imigração, acolhimento de refugiados e integração de grupos étnicos devem contribuir para a sustentabilidade demográfica do País, o seu crescimento e o seu desenvolvimento tem por objetivo uma sociedade intercultural”. (Câmara Municipal de Lisboa (CML), 2016:7). Nas políticas públicas específicas para a cidade de Lisboa, a interculturalidade também figura como um dos eixos das Grandes Opções do Plano 2020-2023, onde diversas medidas são planeadas para uma perspetiva de “acolhimento de todos,

nacionais e estrangeiros, que permita a convivência multicultural”.

A forte presença das comunidades migrantes na cidade de Lisboa tem contribuído activamente para enriquecer o tecido e capital sociocultural da cidade. As atividades culturais promovidas pelas comunidades imigrantes diversificam e tornam mais cosmopolita a vida cultural da cidade (Costa e Magalhães citado por PMIML:61). No entanto, a falta de profissionalização dada aos que trabalham no mercado artístico torna difícil a recolha de dados estatísticos que poderiam ser utilizados para a definição de políticas públicas voltada para este grupo (Nico et al. 2007 citado por Guerreiro:2020).

De acordo com as Estratégias para a Cultura da Cidade de Lisboa de 2017, ainda há uma “fraca integração do potencial dos estrangeiros residentes em Lisboa e a “presença de alguns desfasamentos entre o discurso e os resultados práticos e impactos da actuação para a multiculturalidade”. Conclui-se que a oferta cultural nem sempre é acessível para as comunidades porque a programação é pouco plural.

Para tentar resolver este problema, o Plano Municipal de Acolhimento aos Migrantes de Lisboa 2018-2020 (2017) propõe três eixos de atuação. O Eixo III abrange o fomento ao diálogo intercultural, para “construção de uma cidade aberta, plural e multicultural, onde prima o diálogo e a convivência intercultural e inter-religiosa e o multilinguismo, como seja a cultura, os media e a sensibilização da opinião pública, a religião e as relações internacionais.” Como estratégia, tem como objetivo promover a integração das comunidades de imigrantes através da aposta na oferta cultural que fomenta a diversidade e o diálogo intercultural e no apoio às iniciativas culturais com origem nas comunidades migrantes e das suas associações.

## **2.2 - Manifestações Culturais brasileiras em Lisboa**

A cena artística brasileira está por todos os lados em Lisboa. Bares, restaurantes, cafés em diferentes zonas da cidade abrigam concertos de inúmeros músicos imigrantes. A audiência é composta por um público variado, não apenas de brasileiros, mas turistas, estrangeiros e portugueses, que enxergam na experiência a possibilidade de consumir o Brasil sem sair da Europa (Guerreiro, 2020:142). Estas práticas colaboram para a construção de um lugar para a comunidade brasileira na cidade, capitalizadas por agentes públicos e privados de forma a fomentar o mercado do lazer e consolidando Lisboa como uma cidade multicultural (Guerreiro, op cit:66).

Ao oferecer a um público variado composto não só de brasileiros, mas também portugueses e estrangeiros, os músicos brasileiros acabam por reivindicar um espaço legítimo para as suas práticas musicais no cenário da ampla diversidade cultural que caracteriza Lisboa contemporaneamente (idem, ibidem:103).



A presença dos artistas imigrantes beneficia o sector artístico português, através da troca de experiências e conhecimentos interculturais. “A diversidade cultural é sem dúvida uma fonte de inovação, originalidade e criatividade, pelo que o sector artístico surge particularmente enriquecido em contextos de maior pluralidade” (Ferro et al., 2016:20).

Em Lisboa, a presença brasileira reforça a experiência multicultural em curso na cidade, proporciona a criação de laços comunitários entre os brasileiros que nela residem, fortalece o soft power brasileiro e oferece aos músicos brasileiros a oportunidade de vivenciarem sua experiência migratória de forma singular” (Guerreiro, 2020:59).

Segundo Guerreiro (2020), nos dados oficiais, apenas 1,1% dos imigrantes exercem atividades artísticas em Portugal. Deste total, a maioria concentra-se maioritariamente em Lisboa, que é classificada como uma porta de entrada para os artistas no mercado europeu. A nacionalidade estrangeira com maior presença no mercado de trabalho em Portugal é a brasileira, tanto no mercado geral, quanto nas profissões totalmente artísticas e culturais.

A pesquisa “*O Trabalho da arte e a arte do trabalho: circuitos criativos de artistas imigrantes em Portugal*” (2006), realizada pelo Observatório das Migrações, analisa a contribuição dos artistas brasileiros para a revitalização do espaço público e traz como exemplo o Bairro Alto. As manifestações culturais realizadas por artistas brasileiros nos restaurantes do Bairro desempenham um papel ativo na resignificação do espaço público, além de representarem referências fundamentais nos modos de inserção dos migrantes. Segundo a pesquisa, suas práticas sociais e culturais modificam o cenário da vida urbana destes lugares. A “música brasileira” é representada como uma riqueza destes bairros que, sem ela, correm o risco de morrer (Ferro et al., 2016:134).

Nestes locais, os músicos imigrantes brasileiros não são olhados como um coletivo exótico: tornam-se parte integrante do quotidiano da cidade e agentes da sua mudança. Por serem detentores de um bem cultural prestigiado, ligado à práticas de consumo cultural valorizadas, os músicos brasileiros subvertem o jogo da subalternidade e submissão que caracteriza sua condição de migrantes, ocupando um lugar central nas dinâmicas de produção e consumo de música nas principais áreas de lazer noturno de Lisboa (Guerreiro, 2020:5).

“Estas formas de expressão artística, interligadas por fluxos de migração territorialmente estruturados através de redes de sociabilidade locais, provocam recursividades culturais que decompõem estereótipos e negociam fronteiras de vários tipos.” (Ferro et al., 2016:140)

Apesar disso, o estudo indica a falta de enquadramento institucional para a prática quotidiana de desenvolvimento artístico, falta de rede de infraestruturas adequadas às atividades referidas e ausência de um lugar central na cidade de Lisboa que seja uma referência da representação simbólica destas expressões musicais.

Como conclusão, a pesquisa aponta que a Câmara Municipal de Lisboa “poderia estar

atenta e apoiar mais este fenómeno dos artistas imigrantes de origem brasileira que localmente trabalham para dar visibilidade aos seus projetos pessoais, gerando um circuito de consumo e lazer associado” (op cit:144).

### **2.3 – O Carnaval – Breve enquadramento histórico**

A origem do Carnaval não é precisamente estabelecida pelos historiadores. Alguns estudiosos apontam que a festividade nasceu como um culto agrário realizado pelos povos da Antiguidade e sofreu adaptações ao longo da história das civilizações. Desde a Grécia e a Roma Antiga, há relatos de pessoas mascaradas que desfilavam em um carro transportando mulheres nuas, homens cantando canções obscenas e um imenso barril a servir vinho ao povo (Oliveira, 2012:64-65).

Posteriormente, a festividade foi adotada pelo mundo católico com algumas modificações, mas preservou as festas, os divertimentos públicos, as fantasias e manifestações folclóricas. A partir do século XI, a celebração do Carnaval transformou-se de maneira diferente de acordo com a região da Europa onde era realizada.

Em Portugal, o Carnaval era uma celebração religiosa conhecida como Entrudo. A palavra, que significa “entrada”, refere-se aos três dias antes da Quaresma. As primeiras referências à manifestação datam de 1252, no reinado de D. Afonso III, em um documento de celebração do calendário religioso (Dias et al., 2016:63). Na Entrudo, a população saía às ruas e lançavam-se baldes de água, ovo, lama, entre outros produtos.

O Entrudo foi introduzido no Brasil na segunda década do século XVIII, levado pelos imigrantes portugueses vindos da Madeira, Açores e Cabo Verde (Góes, 2002:573-588). A tradição foi mantida até a segunda metade do século XIX, quando os bailes de máscara inspirados no Carnaval de Veneza surgiram no Rio de Janeiro, atraindo a alta sociedade da época. Nesta altura, surgiram também as sociedades carnavalescas, que institucionalizam os desfiles de Carnaval em carros alegóricos, e os Ranchos, onde elementos das baixas camadas se fantasiam tendo como modelo os trajes das elites dominantes (Oliveira, 2012: 68-69).

Já no início do século XX, o Rio de Janeiro testemunhou o surgimento dos blocos carnavalescos, onde a população fantasiada toma as ruas em cortejo público e a cantar “marchinhas”, e o surgimento das Escolas de Samba, que teve sua origem nas camadas mais baixas da sociedade. A partir desta mistura de influências, nasce o Carnaval do Rio de Janeiro como é conhecido atualmente: uma festa popular com miscigenação cultural e social, que atrai milhões de turistas por ano, gera empregos e movimenta a economia local. O antropólogo Roberto da Matta classifica o carnaval brasileiro como a “festa invertida”:

(...) no carnaval e na fantasia temos a possibilidade do disfarce e da liberação. Há a possibilidade de virar onipotente e ser tudo o que se tem vontade. Ora, é precisamente por estar vivendo num mundo assim constituído, onde as regras do mundo diário estão temporariamente de cabeça para baixo, que posso ganhar e realmente sentir uma incrível sensação de liberdade. Sensação de liberdade que me parece fundamental numa sociedade cuja rotina é dominada pelas hierarquias que sujeitam a todos a uma escala complexa de direitos e deveres vindos de cima para baixo, dos superiores para os inferiores, dos “elementos” que entram na fila e das “pessoas” que jamais são vistas em público como comuns. (Da Matta, 1984:65-66).

## 2.4 – O Carnaval em Lisboa

Em 2020, uma matéria do Jornal *Público* dá visibilidade ao crescimento do Carnaval em Lisboa: “os blocos carnavalescos reproduzem-se na esteira do crescimento da comunidade de imigrantes, e transformam as ruas da cidade mesmo em pleno inverno. Aos grandes nomes da música brasileira, somam-se na capital a atuação quotidiana de músicos migrantes anónimos que contribuem para a difusão daquele que é considerado um bem cultural de destaque na identidade nacional brasileira: a sua música popular.” No mesmo ano, o jornal *Observador*, publicou uma matéria sobre o aumento da atividade turística em fevereiro, impulsionada pelo Carnaval. Segundo a reportagem do *Observador*, as dormidas em alojamento turístico tiveram uma subida de 14,7% face ao período de 2019, e o número de hóspedes aumentou 15,3%.<sup>4</sup>

Ainda não há um consenso geral sobre qual foi o primeiro bloco de Carnaval realizado em Lisboa. Alguns afirmam que a manifestação ocorre, ainda que de forma muito principiante, há mais de dez anos. Em sua tese de doutoramento, Amanda Guerreiro analisa as práticas de músicos brasileiros na cidade. Em pesquisa de campo, encontrou-se com o universo do Carnaval, e relata a evolução da organização do movimento em duas situações distintas. A primeira situação foi em 2015, no Bloco do *Periquito Comendo Cereja*:

Um cortejo formado por brasileiros em sua maioria percorreu as ruas de zonas adjacentes ao Bairro Alto e à Bica, terminando com a chegada numa rua próxima ao Mercado da Ribeira, na zona do Cais do Sodré. Neste episódio as ruas destes lugares históricos e considerados típicos da cidade de Lisboa foram tomadas por foliões brasileiros que cantavam músicas icónicas do universo carnavalesco do Brasil, acompanhados de instrumentos de percussão. Na semana após o carnaval deste mesmo ano, um grupo de Maracatu formado em Lisboa percorreu as estreitas ruas, becos e largos da Mouraria com seus tambores, conhecidos como alfaias, e

<sup>4</sup> <https://observador.pt/2020/04/15/atividade-turistica-em-portugal-acelerou-em-fevereiro-impulsionada-pelo-carnaval/>

outros instrumentos de percussão, inundou o histórico bairro com sua sonoridade, acompanhado de dezenas de pessoas que dançavam, até chegar na Associação Renovar a Mouraria (Guerreiro, 2020:79).

Já no Carnaval de 2018, ainda em sua pesquisa de campo, Guerreiro deparou-se com um ambiente diferente e com muito mais organização do primeiro momento relatado acima, no cortejo do bloco Colombina Clandestina.

As muitas centenas de pessoas que «pulavam carnaval nas ruas de Alfama em 2018 contrastavam com a incipiência do bloco que se reuniu no estúdio do António em 2015 – durante o cortejo do Colombina Clandestina era evidente a organização do evento: a bateria ensaiada, os estandartes que eram carregados por integrantes do bloco na frente do cortejo, a presença da PSP, etc. Estas características que tornavam o carnaval formalizado revelaram-me que há atualmente em Lisboa um lugar consolidado para a realização destes festejos em moldes tipicamente brasileiros, não se tratando apenas de um movimento quase espontâneo, fomentado pelo desejo de alguns brasileiros de «fazer» seu próprio carnaval. A proliferação dos blocos carnavalescos na cidade acentuou-se em 2019 com a realização de diferentes cortejos ao longo dos dias que antecedem a terça-feira de carnaval (Guerreiro, 2020:201).

Em 2020, no primeiro ano de pandemia, criou-se um movimento de blocos denominado Liga dos Blocos, que reuniu-se para criar medidas para que os mesmos sejam reconhecidos e criem infraestrutura para realização em diversas Freguesias de Lisboa. Doze blocos carnavalescos fazem parte deste movimento, nomeadamente: (1) Baque do Tejo, (2) Baque Mulher, (3) Batucaboa, (4) Bela Bloko, (5) Blocu, (6) Bué Tolo, (7) Carvalho em Pé, (8) Colombina Clandestina, (9) Lisbloco, (10) Sardinha Imperial, (11) Sardinhas Nômade, (12) Se Calhar é Funk.

Em documento oficial assinado por todos os componentes da Liga foi lembrado que em 2019 foi encaminhada uma apresentação de alguns blocos (Colombina Clandestina, Bué Tolo, Baque do Tejo e Se Calhar é Funk) ao Pelouro da Cultura da CML, que foi registado, mas não gerou futuras ações.

No documento, fala-se da falta de uma abordagem única nos pedidos de legalização dos Blocos à CML. Os blocos Baque Mulher e Se Calhar é Funk, por exemplo, desfilaram nos anos de 2017 a 2019 como Manifestação Cultural concedida pela CML, esta lhes foi negada em 2020, pois o Pelouro da Cultura passou a entender os cortejos como eventos de marca.

No ano de 2021, impedidos de desfilar por conta da Covid-19, os doze blocos referidos debateram as futuras medidas e criaram um manifesto nas redes sociais, nomeado

#LisboaCarnavalemCasa, com o objetivo de mostrar a união do movimento frente à CML, informar o público da visão dos blocos de Lisboa a respeito do tema e conscientizar os foliões a ficarem em casa.

Em 2022, com a diminuição dos casos de Covid-19 e com o abrandamento das medidas sanitárias, os blocos carnavalescos retornaram às ruas, em sua maioria em cortejos sem autorização da CML e sem recursos financeiros ou apoios, mas ainda assim levaram milhares de foliões para a cidade durante quatro dias de desfiles. Entretanto, a Liga dos Blocos não realizou mais nenhuma ação em conjunto.



## CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

### 3.1 - Tipo de Estudo e Itinerário Metodológico

O estudo empírico adotou uma pesquisa mista e subjetivista, onde o pesquisador utiliza métodos qualitativos e quantitativos de entrevista e inclui a si próprio na visão de mundo. O resultado de uma investigação em ciências sociais tem como objetivo ajudar a compreender melhor o significado de um acontecimento, a fazer o ponto da situação ou a captar melhor a lógica de funcionamento de uma organização. O estudo destaca os processos sociais, económicos, políticos ou culturais que permitem compreender melhor os fenómenos e acontecimentos observáveis e interpretá-los mais acertadamente (Quivy e Champenhoud, 2003:19).

A pesquisa realiza análise de sentido que atores sociais dão às suas práticas e aos acontecimentos com os quais se vêem confrontados: os seus sistemas de valores, as suas referências normativas, as suas interpretações de situações conflituosas ou não, as leituras que fazem das próprias experiências (Quivy, 2003:192).

Foi escolhido um procedimento misto, que utiliza entrevistas qualitativas e entrevistas quantitativas, com o intuito de analisar os diferentes pontos de vista dos atores sociais envolvidos no movimento do Carnaval de Lisboa e aprofundar a qualidade da investigação. Segundo Câmara (2013), a utilização de procedimentos mistos em pesquisas sociais é usual, pois permite a apreensão do fenómeno e do objeto de estudo por prismas, por vezes, distintos. O itinerário metodológico é ilustrado na figura abaixo (3.1).

Figura 3.1

*Itinerário Metodológico*



Fonte: Autoral

Uma vez estabelecidos os problemas e objetivos, o Trabalho de Projeto realiza conceptualização do objeto de pesquisa. Através da Revisão de Literatura, que utiliza fontes documentais como teses, dissertações, documentos oficiais, jornais, revistas, sites e blogs, o trabalho analisa os conceitos de Modelo de Negócio, Proposta de Valor, Propósito Organizacional e Ecosistema de Negócios. No mesmo capítulo, analisa dados oficiais de Políticas Públicas para Manifestações Culturais de Imigrantes em Portugal, com base em relatórios publicados pela CML e em pesquisas realizadas pelo Observatório das Migrações. Na sequência, faz o ponto de situação atual do Carnaval de Lisboa, com base nos anos de 2020 e 2022.

No Capítulo 4, trata e analisa os dados recolhidos nas entrevistas realizadas com os atores do Ecosistema do Carnaval. Para construção do Modelo de Negócio, profissionais envolvidos com o movimento do Carnaval bem como profissionais da cultura da cidade de Lisboa foram entrevistados através de entrevistas semiestruturadas. Para identificação das necessidades do público consumidor do Carnaval, foi realizado um inquérito por questionário.

Por fim, após análise de dados das entrevistas e questionários aliados com os conceitos vistos da Revisão da Literatura, o trabalho apresenta no Capítulo 5 os outputs finais do trabalho. Foram desenvolvidos quatro Canvas que poderão ser futuramente aplicados para o Carnaval de Lisboa:

- Business Model Canvas Geral do Carnaval de Lisboa
- Canvas da Proposta de Valor do Carnaval de Lisboa
- Canvas do Propósito Organizacional do Carnaval de Lisboa
- Canvas do Ecosistema do Carnaval de Lisboa

As ferramentas propostas criam um Modelo de Negócio para o Carnaval de Lisboa visando responder aos problemas (principais, secundários e instrumentais) e cumprir os objetivos (principais, secundários e instrumentais) delimitados pela pesquisa.

### **3.2 - Objetivos e Questões de Investigação**

A problemática que dá início à pesquisa (a falta de integração dos atores sociais do carnaval de Lisboa) é a primeira etapa para o trabalho exploratório, que tem como objetivo alargar a perspetiva de análise, travar conhecimento sobre o pensamento de autores que podem inspirar ao investigador e revelar facetas do problema (Quivy e Champenhoud, 2003:20).

A partir desta questão, a pesquisa desenvolve um objetivo e um problema principal e objetivos e problemas secundários e instrumentais a serem resolvidos, conforme tabela abaixo (3.1). As questões e objetivos orientaram todos os protocolos de entrevistas, uma vez que são eles que guiam o estudo.



**Tabela 3.1**

*Matriz de Coerência entre Questões de Investigação x Objetivos*

<b>Questão de Investigação Principal:</b> Como criar um Modelo de Negócio para o Carnaval de Lisboa em perspetiva ecossistémica?	
<b>Objetivo Geral:</b> Criar o design de um Modelo de Negócio para o Ecossistema do Carnaval de Lisboa	
<b>Questão de Investigação Secundárias e Instrumentais</b>	<b>Objetivos Secundários e Instrumentais</b>
<b>Q.I.S. 1 - Quem são os atores sociais do Ecossistema do Carnaval?</b>	<b>OS 1 - Mapear os atores sociais do Ecossistema</b>
Q.I.I. 1.1 - O que é um Ecossistema de Negócios?	O.I. 1.1 - Compreender o que é um Ecossistema de Negócios
<b>Q.I.S. 2 - Qual é a Proposta de Valor do Ecossistema do Carnaval de Lisboa?</b>	<b>OS 2 - Criar a Proposta de Valor do Ecossistema do Carnaval de Lisboa</b>
Q.I.I. 2.1 - Quais são as experiências, produtos e serviços oferecidos pelo Carnaval de Lisboa?	O.I. 2.1 - Compreender quais são as experiências, produtos e serviços oferecidos pelo Carnaval de Lisboa
Q.I.I. 2.2 - Quais são os clientes/consumidores? Quem são os possíveis patrocinadores?	O.I. 2.2 - Compreender quais são os clientes/consumidores e possíveis patrocinadores
<b>Q.I.S. 3 - Qual é o Propósito do Ecossistema?</b>	<b>OS 3 - Definir o Propósito do Ecossistema</b>
Q.I.I. 3.1 - Qual impacto positivo o Carnaval pode trazer para Lisboa?	O.I. 3.2 - Perceber qual impacto positivo o Carnaval pode trazer para a cidade

*Fonte: Autoral*

### 3.3 - Lógica da Recolha de dados

Como procedimento de operacionalização, foram desenvolvidos três diferentes protocolos de entrevistas. O primeiro foi aplicado em entrevistas realizadas com agentes diretos do Carnaval, isto é, com produtores de blocos carnavalescos de Lisboa, para perceber suas expectativas e necessidades para criação do MN. O segundo protocolo foi realizado para as entrevistas realizadas com órgãos governamentais, reguladores e parceiros culturais, a fim de criar parcerias locais e perceber maneiras de viabilizar o relacionamento entre os blocos de Carnaval e os órgãos oficiais da cidade. Por fim, o terceiro guião é aplicado em entrevistas com clientes: possíveis frequentadores do Carnaval, para perceber suas expectativas e frustrações. A tabela abaixo (3.2) exemplifica a relação entre os objetivos da pesquisa e os temas dos protocolos de entrevista.

**Tabela 3.2***Matriz de Coerência entre Objetivos e Temas dos Protocolos de Entrevista*

<b>Objetivo Geral: Criar o design de Modelo de Negócio para o Ecosistema do Carnaval de Lisboa</b>		
<b>Objetivos Secundários</b>	<b>Objetivos Instrumentais</b>	<b>Tema</b>
<u>OS 1</u> - Mapear os atores do Ecosistema	O.I. 1.1 - Mapear os atores sociais do Ecosistema	1 - Ecosistema de Negócios
<u>OS 2</u> - Criar a Proposta de Valor do Ecosistema do Carnaval de Lisboa	O.I. 2.1 - Compreender quais são as experiências, produtos e serviços oferecidos pelo Carnaval de Lisboa	2 - Proposta de Valor do Ecosistema
	O.I. 2.2 - Compreender quais são os clientes/consumidores e possíveis patrocinadores	
<u>OS 3</u> - Definir o Propósito do Ecosistema	O.I. 3.1 - Perceber qual impacto positivo o Carnaval pode trazer para Lisboa	3 - Propósito Organizacional do Ecosistema

*Fonte: Autoral*

No Protocolo I, uma série de perguntas-guias conduziu as entrevistas, que foram realizadas via e-mail com Júlio Brechó, produtor e idealizador do Lisbloco e com Carla Sousa, produtora e idealizadora do Se Calhar é Funk. As entrevistas pretendem perceber as dinâmicas estabelecidas entre os integrantes dos grupos, captar os acontecimentos, práticas e narrativas do Carnaval da cidade: quais são seus objetivos, como se organizam, quais são os modos de divulgação e apoio que buscam, onde realizam seus ensaios e identificar as ações necessárias a serem tomadas: perceber quais são as necessidades e dificuldades atuais para a organização de um Ecosistema de Carnaval, quais são os facilitadores, fatores de sucesso e limitações.

No protocolo II, um guião conduziu a entrevista semiestruturada com Janine Martins, da Casa do Brasil. A entrevista foi realizada via Zoom e teve duração de trinta minutos. O protocolo II foi desenvolvido para perceber a visão de possíveis patrocinadores e parceiros do projeto. Foram enviadas solicitações de entrevista para outros colaboradores, mas até a conclusão desta pesquisa, não haviam sido respondidas.

Para complementar os resultados obtidos a partir das entrevistas semiestruturadas, o projeto utilizou também o método quantitativo e aplicou um inquérito com os clientes (e possíveis clientes) do Carnaval de Lisboa. Através de questionário do Google Forms, aplicado entre julho de 2021 e outubro de 2022, foram recolhidos dados de habitantes de Lisboa de maneira a perceber melhor o público-alvo do Carnaval e seus hábitos culturais na cidade, alegrias e dores.

### **3.3.1 – Entrevistas Semi-Estruturadas**

As entrevistas semi-estruturadas foram guiadas pelos três temas principais (Ecosistema de Negócios, Proposta de Valor do Ecosistema e Propósito Organizacional do Ecosistema) e orientados pelas questões e objetivos do Trabalho de Projeto.

### 3.3.1.1 – Protocolo de Entrevista I

A tabela abaixo (3.3) relaciona os objetivos da pesquisa (geral e secundários) às perguntas orientadoras do Protocolo I, realizadas com produtores de blocos carnavalescos de Lisboa.

**Tabela 3.3**

*Matriz de Coerência entre Objetivos e Protocolo de Entrevista I*

<b>Entrevista: Produtores de Blocos Carnavalescos</b>			
<b>Objetivo Geral:</b> Criação do design de Modelo de Negócio para o Ecossistema do Carnaval de Lisboa			
<b>Tema</b>	<b>Objetivos Secundários</b>	<b>Objetivos Instrumentais</b>	<b>Perguntas</b>
1 - Ecossistema de Negócios	OS 1 - Mapear os atores do Ecossistema	O.I. 1.1 - Compreender o que é um Ecossistema de Negócios	Como surgiu o bloco?
			Há quanto tempo realiza?
			Quantas pessoas em média recebeu na última edição?
			Quais são os objetivos a longo prazo?
			O bloco realiza ações durante o ano?
			Onde realiza os ensaios para o evento?
			Com quais recursos (humanos/financeiros) realiza o bloco?
			Quais são os principais parceiros e fornecedores?
			Quais são as principais atividades?
			Qual canal de comunicação utiliza para atrair o público?
			Tem alguma estratégia de comunicação definida?
			Mantém relação com outros blocos de Lisboa? Caso sim, com quais?
			A equipa gestora conta com quantas pessoas?
			Quais são os custos para manutenção do bloco?
O grupo obtém algum retorno financeiro?			
Na sua opinião, qual é a principal dificuldade para realização do bloco?			
2 - Proposta de Valor do Ecossistema	OS 2 - Criar a Proposta de Valor do Ecossistema do Carnaval de Lisboa	O.I. 2.1 - Compreender quais são as experiências, produtos e serviços oferecidos pelo Carnaval de Lisboa	Além do desfile, quais são as experiências, produtos e serviços gerados pelo bloco?
			Qual é o público-alvo?
		O.I. 2.2 - Compreender quais são os clientes/consumidores e possíveis patrocinadores	O bloco mantém relação com alguma entidade governamental? Caso sim, quais?
			Já obteve apoio (financeiro ou não financeiro) de alguma entidade? Caso sim, qual?
3 - Propósito Organizacional do Ecossistema	OS 3 - Definir o Propósito do Ecossistema	O.I. 3.1 Perceber qual impacto positivo o Carnaval pode trazer para Lisboa	Como vê o movimento do Carnaval de rua em Lisboa? Quais os pontos fracos e fortes, na sua opinião?
			Quais melhorias você sugere?
			Na sua visão, como o Carnaval pode gerar emprego e movimentar a economia da cidade?
			De que maneira o bloco poderia contribuir para uma rede de Carnaval na cidade?

Fonte: Autoral

### 3.3.1.2 – Protocolo de Entrevista II

O Protocolo de Entrevista II entrevistou possíveis parceiros culturais do Ecosistema. A tabela abaixo (3.4) traz a matriz de coerência entre os temas e objetivos da pesquisa e as perguntas orientadoras do Protocolo II.

**Tabela 3.4**

*Matriz de Coerência entre Objetivos e Protocolo de Entrevista II*

<b>Entrevista com Parceiros Culturais/Entidades Governamentais</b>			
<b>Objetivo Geral: Criar o design de um Modelo de Negócio para o Ecosistema do Carnaval de Lisboa</b>			
<b>Tema</b>	<b>Objetivos Secundários</b>	<b>Objetivos Instrumentais</b>	<b>Perguntas</b>
1 - Ecosistema de Negócios	OS 1 - Mapear os atores do Ecosistema	O.I. 1.1 - Mapear os atores sociais do Ecosistema	Nome, empresa, função  Histórico da entidade
		O.I. 2.1 - Compreender quais são as experiências, produtos e serviços oferecidos pelo Carnaval de Lisboa	Qual a relação que a empresa estabelece com eventos culturais em Lisboa?
2 -Proposta de Valor do Ecosistema	OS 2 - Criar a Proposta de Valor do Ecosistema do Carnaval de Lisboa	O.I. 2.2 - Compreender quais são os clientes/consumidores e possíveis patrocinadores	De maneira geral, como são feitos os spots da entidade?
		O.I. 3.1 - Perceber qual impacto positivo o Carnaval pode trazer para Lisboa	Conhece o movimento do Carnaval de rua de Lisboa? Já manteve alguma relação com algum bloco carnavalesco de Lisboa? Já apoiou algum bloco? Apoio financeiro ou não financeiro? Caso sim, de qual maneira? Teria interesse em apoiar? Caso sim, qual seria o benefício para a empresa? Na sua opinião, qual seria a dificuldade em apoiar? Como você vê o movimento na cidade? Quais são os pontos fortes e pontos fracos?
3 - Propósito Organizacional do Ecosistema	OS 3 - Definir o Propósito do Ecosistema	O.I. 3.1 - Perceber qual impacto positivo o Carnaval pode trazer para Lisboa	

Fonte: Autoral

### 3.3.2 – Questionário aos clientes

O questionário com os clientes foi aplicado através do Google Forms e teve em sua amostra moradores da cidade de Lisboa (ou arredores). O formulário teve como objetivo compreender os hábitos culturais dos moradores de Lisboa, suas características e os possíveis públicos do Carnaval de Lisboa. Optou-se pelo método quantitativo para buscar maior diversidade entre os entrevistados em questão de idade, nacionalidade e escolaridade.

A tabela abaixo (3.5) traz a matriz de coerência entre os temas e objetivos da pesquisa e as perguntas do formulário, na perspectiva do cliente.

**Tabela 3.5**

*Matriz de Coerência entre Objetivos e Protocolo de Entrevista III*

<b>Entrevista com Clientes</b>			
<b>Objetivo Geral:</b> Criar o design de Modelo de Negócio para o Ecossistema do Carnaval de Lisboa			
<b>Tema</b>	<b>Objetivos Secundários</b>	<b>Objetivos Instrumentais</b>	<b>Perguntas</b>
1 - Ecossistema de Negócios	OS 1 - Mapear os atores do Ecossistema	O.I. 1.1 - Compreender o que é um Ecossistema de Negócios	Nome, nacionalidade, faixa etária
			Escolaridade/Ocupação
			Vive em Lisboa (ou arredores)?
			Quais atividades culturais costuma frequentar na cidade?
			Quantas vezes por mês costumas frequentar algum evento cultural?
			Qual canal de comunicação geralmente usa para saber dos eventos na cidade?
2 - Proposta de Valor do Ecossistema	OS 2 - Criar a Proposta de Valor do Ecossistema do Carnaval de Lisboa	O.I. 2.1 - Compreender quais são as experiências, produtos e serviços oferecidos pelo Carnaval de Lisboa	N/A
		O.I. 2.2 - Compreender quais são os clientes/consumidores e possíveis patrocinadores	Realiza algum tipo de atividade artística? (Profissionalmente ou por lazer)
			Já estivestes em contato com algum evento de Carnaval em Lisboa? (Caso sim, pedimos que sigas para a próxima seção)
			Em qual evento camavalesco estivestes em Lisboa?
			Pretende voltar?
			O que mais gostou?
3 - Propósito Organizacional do Ecossistema	OS 3 - Definir o Propósito do Ecossistema	O.I. 3.1 - Perceber qual impacto positivo o Carnaval pode trazer para Lisboa	Tem interesse em frequentar alguma oficina de Carnaval durante o ano?
			Tem interesse em frequentar eventos relacionados ao Carnaval durante o ano?

*Fonte: Autoral*

### 3.3.3 – Coerência entre Protocolos de Entrevista e Componentes do BMC

Os protocolos de entrevista, além de serem orientados pelos objetivos da pesquisa, conforme visto em subseção acima, também são relacionados com os componentes do Business Model Canvas. Desta maneira, a análise de dados da entrevista levou à construção dos Canvas, outputs da pesquisa.

O Protocolo de Entrevista I, realizado com os produtores dos blocos carnavalescos, contempla todos os nove componentes do BMC, como tabela abaixo (3.6).

**Tabela 3.6**

*Matriz de Coerência entre Protocolo de Entrevista I e Componentes do BMC*

<b>Matriz de Coerência</b>	
<b>Protocolo de Entrevista I e Componentes do Business Model Canvas</b>	
<b>Componente</b>	<b>Perguntas</b>
<b>Segmento de Clientes</b>	Qual é o público-alvo?
	Quantas pessoas em média recebeu na última edição?
<b>Proposta de Valor</b>	Como surgiu o bloco?
	Há quanto tempo realiza?
	Quais são os objetivos a longo prazo?
	O bloco realiza ações durante o ano?
	Além do desfile, quais são as experiências, produtos e serviços gerados pelo bloco?  Na sua visão, como o Carnaval pode gerar emprego e movimentar a economia da cidade?
<b>Canais</b>	Qual canal de comunicação utiliza para atrair o público?
<b>Relacionamento com Clientes</b>	Tem alguma estratégia de comunicação definida?
<b>Fontes de Receita</b>	Com quais recursos realiza o bloco?
<b>Recursos-Chave</b>	A equipe realizadora conta com quantas pessoas?
<b>Atividades-Chave</b>	Quais são as principais atividades?
	Como é feito o processo de regularização do bloco junto aos órgãos governamentais?
<b>Parcerias Principais</b>	Onde realiza os ensaios para o evento?
	Quais são os principais parceiros e fornecedores?
	Mantém relação com outros blocos de Lisboa? Caso sim, com quais?
	O bloco mantém relação com alguma entidade governamental? Caso sim, quais?
	De que maneira o bloco poderia contribuir para uma rede de Carnaval na cidade?
	Como vê o movimento do Carnaval de rua em Lisboa? Quais os pontos fracos e fortes, na sua opinião?
	Quais melhorias você sugere?
<b>Estrutura de Custos</b>	Quais são os custos para manutenção do bloco?
	O grupo obtém algum retorno financeiro?
	Na sua opinião, qual é a principal dificuldade para realização do bloco?
	Já obteve apoio (financeiro ou não financeiro) de alguma entidade? Caso sim, qual?

*Fonte: Autoral com base em Osterwalder (2010)*

O Protocolo de Entrevista II abrange os componentes Proposta de Valor e Parcerias Principais do BMC, conforme tabela abaixo (3.7).

**Tabela 3.7**

*Matriz de Coerência entre Protocolo de Entrevista II e Componentes do Business Model Canvas*

<b>Matriz de Coerência</b>	
<b>Protocolo de Entrevista II e Componentes do Business Model Canvas</b>	
<b>Componente</b>	<b>Perguntas</b>
<b>Segmento de Clientes</b>	N.A (não aplicável)
<b>Proposta de Valor</b>	Como você vê o movimento na cidade? Quais são os pontos fortes e pontos fracos?
<b>Canais</b>	N.A
<b>Relacionamento com Clientes</b>	N.A
<b>Fontes de Receita</b>	N.A
<b>Recursos-Chave</b>	N.A
<b>Atividades-Chave</b>	
<b>Parcerias Principais</b>	Qual a relação que a empresa estabelece com eventos culturais em Lisboa?
	De maneira geral, como são feitos os apoios da entidade?
	Conhece o movimento do Carnaval de rua de Lisboa?
	Já manteve alguma relação com algum bloco carnavalesco de Lisboa?
	Já apoiou algum bloco? Apoio financeiro ou não financeiro? Caso sim, de qual maneira?
	Teria interesse em apoiar? Caso sim, qual seria o benefício para a empresa?
	Na sua opinião, qual seria a dificuldade em apoiar?
<b>Estrutura de Custos</b>	N.A

*Fonte: Autoral com base em Osterwalder (2010)*

O formulário aplicado com clientes e possíveis clientes do Carnaval de Lisboa, abrange os componentes: Segmento de Clientes, Proposta de Valor, Canais, Relacionamento com Cliente e Atividades-Chave (tabela 3.8).

**Tabela 3.8**

*Matriz de Coerência entre Protocolo de Entrevista III e Componentes do Business Model Canvas*

<b>Matriz de Coerência</b>	
<b>Protocolo de Entrevista III e Componentes do Business Model Canvas</b>	
<b>Componente</b>	<b>Perguntas</b>
<b>Segmento de Clientes</b>	Quais são seus hábitos culturais?
	Quais locais costuma frequentar?
	Realiza algum tipo de atividade artística? (Profissionalmente ou por lazer)
<b>Proposta de Valor</b>	Conhece o movimento do Carnaval de rua de Lisboa?
	Já esteve em algum bloco carnavalesco de Lisboa?
	Caso sim:
	Qual?
	Pretende voltar?
	O que mais gostou?
	O que sentiu falta?
	Na sua opinião, quais são os pontos a serem desenvolvidos?
<b>Canais</b>	Como chegou até o bloco (canal de comunicação)?
<b>Relacionamento com Clientes</b>	Qual canal de comunicação geralmente usa para saber dos eventos na cidade? (Instagram, Facebook, jornal...)
<b>Fontes de Receita</b>	N.A
<b>Recursos-Chave</b>	N.A
<b>Atividades-Chave</b>	Tem interesse em frequentar alguma oficina de Carnaval durante o ano?
	Tem interesse em frequentar eventos relacionados ao Carnaval durante o ano?
<b>Parcerias Principais</b>	N.A
<b>Estrutura de Custos</b>	N.A

*Fonte: Autoral com base em Osterwalder (2010)*

### 3.4 – Análise de Dados

Após realização das entrevistas, foi aplicada a técnica de análise de conteúdo de Bardin. Segundo a autora, a análise de conteúdo é:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conteúdos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 1977:9).

Esta técnica é dividida em três diferentes fases:

1. **Pré-Análise:** fase de organização e identificação dos materiais. É realizada uma “leitura flutuante” - um primeiro contacto com os documentos que serão analisados, formulação de hipóteses e objetivos e criação de indicadores

2. **Exploração do Material:** escolha de categorias e organização do material em indicadores ou temas



**3. Tratamento e interpretação dos resultados:** inferência e interpretação dos resultados brutos, onde o pesquisador procura torná-los significativos e válidos.

Segundo Bardin apud Câmara (2013), esta interpretação deverá ir além do conteúdo manifesto dos documentos, pois interessa ao pesquisador o sentido que se encontra por trás do imediatamente apreendido. Durante a interpretação dos dados, é preciso voltar atentamente aos marcos teóricos, pertinentes à investigação, pois eles dão o embasamento e as perspectivas significativas para o estudo. A relação entre os dados obtidos e a fundamentação teórica é que fundamenta a interpretação.



## **CAPÍTULO 4 - ESTUDO EMPÍRICO**

### **4.1 – Categorização e Unidades de Análise**

As entrevistas realizadas foram orientadas por três temas-guias: Proposta de Valor, Propósito e Ecosistema. Os indicadores retirados das entrevistas serão utilizados para construção dos Canvas de cada tema, e para construção do Business Model Canvas geral, que tem seus componentes retirados dos três temas.

A pesquisa, que utilizou técnica mista (entrevistas quantitativas e qualitativas), buscou obter respostas a fim de cumprir com o objetivo final e com os objetivos secundários e instrumentais, nomeadamente: mapear, integrar e compreender os atores do Ecosistema; compreender os componentes do Modelo de Negócio; criar a Proposta de Valor do Ecosistema do Carnaval de Lisboa; compreender quais são as experiências, produtos e serviços oferecidos pelo Carnaval de Lisboa; compreender quais são os clientes/consumidores e possíveis patrocinadores; definir o Propósito do Ecosistema; perceber o porquê do movimento e perceber qual impacto pretende ter em Lisboa.

### **4.2 – Análise de Dados Entrevistas Qualitativas**

Para análise de dados das entrevistas qualitativas, os temas que orientam os blocos dos protocolos de entrevistas (Proposta de Valor, Propósito Organizacional e Ecosistemas de Negócios) dividem-se em categorias de onde obtemos unidades de registo através das respostas dos entrevistados.

#### **4.2.1 - Entrevistas com Produtores**

Foram entrevistados dois produtores e organizadores de blocos carnavalescos de Lisboa: Júlio Brechó, do Lisbloco, e Carla Sousa, do Bloco Se Calhar é Funk (SCF).

##### **4.2.1.1 – Tema 1: Proposta de Valor**

O primeiro tema orientador das entrevistas é a Proposta de Valor do Carnaval, que foi dividido em duas categorias: Experiências e Serviços e Clientes. Dentro de cada, foram analisadas as unidades de registo (frases ou palavras-chave dos entrevistados) para que através deste conteúdo, sejam retirados dados para construção dos Modelos de Negócio.

As perguntas buscam perceber melhor como se organiza cada entidade: como surgiu o bloco, onde geralmente se apresentam, qual é o público-alvo, quais são seus objetivos a

longo prazo, onde são os ensaios e com quais recursos realiza o evento, de maneira que possa perceber as experiências e serviços oferecidos pelas organizações.

**Tabela 4.1**

*Tema 1: Proposta de Valor*

Tema: Proposta de Valor		
Categoria	Unidades de Registo	
Experiências, produtos e serviços	Conceção	Lisbloco: (...) ideia de criar uma <b>escola de samba</b> (...) através de um projeto de se realizar um <b>carnaval de rua aos moldes brasileiros em Lisboa</b> .
		SCF: (...) Cheguei em Portugal em <b>outubro de 2017</b> e o <b>número de blocos de rua em Lisboa ainda era pequeno</b> . Comecei a batucar com o Bué Tolo, depois com o Carvalho em Pé e Colombina e a <b>vontade de criar um grupo</b> só aumentava. No dia 18 de junho de 2018, a paixão pelo batuque fez nascer o Se Calhar em uma <b>reunião de amigos</b> .
	Apresentações e desfile	Lisbloco: (...) apresentações ocorrem no <b>espaço público</b> geralmente na região do Cais do Sodré e os ensaios na Fábrica Braço de Prata. Durante o ano de 2021 e 2022 cerca de 60 pessoas passaram pelas <b>oficinas</b> do Bloco e cerca de 30 dessas pessoas participaram do desfile oficial de carnaval
		SCF: (...) fizemos três carnavais, participamos do lançamento de uma marca, tocamos em um aniversário, nos apresentamos na Feira do Empreendedorismo em 2019 e fizemos <b>workshops para crianças</b> em parceria com a Junta de Arroios. O carnaval de 2022 aconteceu na Fábrica do Braço de Prata e acredito que o público tenha chegado a umas 700 pessoas.
	Objetivos	Lisbloco: Estabelecer o carnaval do Lisbloco como uma <b>atividade cultural da cidade de Lisboa, solidificar o projeto da escola de artes lusófonas</b> , consolidar uma estrutura autossustentável
		SCF: (...) Parcerias com a Câmara de Lisboa e com as Juntas de Freguesia para que possamos nos apresentar nas <b>festas populares</b> . Queremos participar de <b>eventos privados</b> , como casamentos, formaturas e também festivais de música que acontecem ao redor de Portugal e quem sabe até em outros países?
	Ensaio	Lisbloco: Fábrica Braço de Prata e Cais do Sodré
		SCF: ensaios são realizados às terças feiras de 20 às 22h na Fábrica do Braço de Prata.
	Relação com outros blocos	Lisbloco: Sim.
		<b>SCF: Sim.</b>
Produtos e Serviços	Lisbloco: Além do desfile, o bloco oferece oficinas regulares, oficinas interativas, apresentações de batucada, concertos, promove e produz eventos culturais.	
	SCF: Por conta da pandemia e do tempo que vivemos em confinamento, o Se Calhar fez poucas apresentações até o momento.	
Clientes	Público-alvo	Lisbloco: nossas ações estão direcionadas aos <b>residentes de Lisboa e arredores de todas as nacionalidades e maiores de 16 anos</b> , que buscam uma comunidade que possam pertencer.
		SCF: Todos! Todos são bem-vindos nas aulas e nas apresentações do Se Calhar! Temos uma vertente de integração Brasil-Portugal e, por isso, estamos colocando músicas portuguesas no nosso repertório

*Fonte: Autoral*

Conforme visto no Capítulo 2, para criação da proposta do Canvas da Proposta de Valor devemos responder às seguintes perguntas: Qual valor entregamos ao cliente? Qual problema estamos a ajudar a resolver? Que necessidade estamos a satisfazer? Que conjunto de produtos e serviços estamos a oferecer para cada segmento de clientes?

Através da análise de indicadores das entrevistas podemos perceber os produtos e serviços oferecidos pelas organizações e a maneira como se organizam. Como pontos em comum, foram identificados:

- Ambos surgiram da vontade de criar um grupo próprio aos **moldes brasileiros**
- Realizam **apresentações em múltiplos locais**, sendo eles em espaços públicos e espaços privados
- Realizam ações para o público **fora do período do Carnaval**
- Realizam **ensaios** semanais para alunos
- Desejam **validar** a atividade cultural na cidade de Lisboa
- Buscam **parcerias** com a Câmara e Juntas de Freguesia
- Ambos têm **parceria** com a Fábrica Braço de Prata
- Têm **relação com outros blocos carnavalescos** de Lisboa.
- Enxergam como **desafio principal** a **disponibilidade** dos **parceiros e colaboradores**
- Tem como **público-alvo** não apenas o público brasileiro, é dirigido para **todas as nacionalidades**

Para criação de Proposta de Valor baseado no Modelo Canvas proposto por Osterwalder (2014), o trabalho utiliza as palavras-chave subtraídas destas unidades de registo aliadas com a análise da pesquisa quantitativa com os clientes, que será apresentada nesta pesquisa. Desta maneira, alia o lado de produtos e experiências do Carnaval de Lisboa com a perspetiva do cliente.

#### 4.2.1.2 – Tema 2: Propósito Organizacional

O segundo tema orientador das entrevistas foi o Propósito Organizacional do Carnaval de Lisboa. As perguntas foram divididas em duas categorias, que buscam perceber o porquê do movimento e qual é o impacto gerado por ele.

Neste momento as entrevistas buscam perceber, na opinião dos organizadores, quais são os pontos fortes e pontos que devem ser melhorados do Carnaval de Lisboa e como ele pode gerar empregos e movimentar a economia da cidade. Dentro das categorias foram criadas unidades de registo que irão contribuir para a futura criação do Canvas do Propósito do Carnaval de Lisboa.

Conforme visto no Capítulo 2, o Canvas do Propósito é dividido em cinco partes. Do lado dos clientes, elencam-se o cliente primário e o cliente secundário, enquanto do lado da empresa, elencam-se os parceiros de negócios e os negócios. Por fim, a quinta parte é o

Propósito, que figura na união entre clientes e empresa e busca definir o porquê do projeto, o que clientes e empresa ganham com ele. Esta será a missão do produto/serviço que deve sempre ser lembrada pela organização/projeto. Os quatro primeiros pontos do Canvas serão realizados através da análise de conteúdo realizada dos subcapítulos acima. Abaixo a tabela com análise de trechos da entrevista que guiaram a pesquisa para criação do propósito do Carnaval.

**Tabela 4.2**

Tema 2: Propósito Organizacional

Tema: Propósito Organizacional		
Categoria	Unidades de Registo	
Propósito do movimento	Pontos Fortes	Lisbloco: Eu vejo <b>crescer</b> muito o <b>interesse</b> pelo carnaval de rua na cidade de Lisboa nos últimos anos. Existe um <b>movimento de blocos</b> já tem uma <b>força</b> muito grande e já desenvolvem um <b>modelo de negócio para a realização de seus desfiles de carnaval</b> . Isso é um ponto muito forte.
		SCF: De 2018 para cá, o Carnaval de Lisboa <b>creceu</b> muito!!! Naquela época, existiam uns 3 ou 4 blocos e só...hoje já são mais de 10! O <b>aumento do número de brasileiros</b> em Lisboa fez, faz e fará crescer esse movimento do carnaval de rua na cidade. Os portugueses, de maneira geral, curtem a música brasileira e o carnaval de rua é um <b>movimento de integração entre as duas culturas</b> . Nós brasileiros nos sentimos ainda mais em casa quando conseguimos comemorar aqui do outro lado do oceano uma festa que é tão popular pra nós como o Carnaval!
	Pontos a Desenvolver	Lisbloco: O Carnaval de Lisboa tem crescido de forma improvisada e um pouco impositiva para a cidade. Ainda não existe uma <b>infraestrutura básica</b> que garanta o básico de <b>segurança e regulamentação</b> dos desfiles. Acredito que precisa haver uma <b>articulação</b> em conjunto das entidades promotoras do carnaval e das <b>entidades regularizadoras</b> da cidade. É preciso investir no mercado do carnaval como uma <b>atividade cultural de interesse público</b> . E desenvolver <b>mecanismos que movimentam a economia local</b> .
		SCF: Com o crescimento do movimento e do número de blocos na cidade, precisamos do <b>apoio público</b> para termos mais estrutura (ex: banheiros e segurança) durante os dias de festa! Lisboa pode se tornar a <b>capital do carnaval europeu</b> e atrair muitos <b>turistas</b> e muito dinheiro para a cidade! Mas para que isso seja possível, precisamos da parceria da Câmara!
Impacto	Gerar impacto para economia da cidade	Lisbloco: O Carnaval pode ser explorado durante todo o ano através de <b>parcerias estratégicas</b> e a elaboração de um <b>calendário de atividades</b> estratégico em conjunto com as <b>entidades promotoras</b> do carnaval. Durante o período do carnaval é possível gerar <b>serviços para os trabalhadores da área da cultura, restauração e Bares</b> , o <b>setor do turismo</b> é um dos que mais lucra com essa iniciativa que ocorre em um período de baixa temporada de turismo na cidade de Lisboa.
		SCF: Lisboa pode ser <b>referência no Carnaval da Europa!</b> Se conseguimos isso, a cidade vai receber muito mais <b>turistas</b> e a <b>economia</b> será <b>beneficiada!</b> Desde que consigamos fazer uma festa organizada (e isso implica <b>apoio público</b> ), todo mundo sai ganhando.

Fonte: Autoral

Ao analisar as respostas dos entrevistados, podem destacar-se como pontos fortes do Movimento:

- Movimento mostra **crescimento** de blocos e interesse **crescente** de clientes
- Blocos que já desenvolvem **Modelos de Negócio** para seu Carnaval
- **Aumento número de brasileiros residentes** em Portugal
- Movimento gera **integração** entre cultura brasileira e lusófona

Pontos a serem desenvolvidos:

● O Carnaval tem crescido de maneira improvisada, sem regulamentação e união entre blocos

- Ainda não há infraestrutura básica para segurança e regulamentação
- Articulação em conjunto com entidades promotoras e regularizadoras de eventos na cidade

● Investir no Carnaval como atividade cultural de interesse público

● Movimentar a economia local através das atividades: contratação de profissionais, fornecedores, venda de bilhetes, criação de oportunidades para o mercado hoteleiro

- Atrair mais turistas para a cidade
- Fazer Lisboa ser reconhecida como uma cidade turística de eventos culturais de médio porte

Segundo análise das entrevistas, os produtores do Carnaval tem como objetivos:

- Deve ser explorado durante o ano através da realização de parcerias estratégicas
- Entrar no calendário de atividades culturais da cidade de Lisboa
- Movimentar **economia**, gerando serviços para trabalhadores da cultura, restauração
- Movimentar o **turismo** em uma época de baixa temporada (inverno)
- Transformar Lisboa em **referência** do **Carnaval da Europa**

Através desta análise de conteúdo, encontramos palavras-chave que podem traduzir-se no **propósito** do Carnaval.

#### 4.2.1.3 – Tema 3: Ecosistema de Negócios

O terceiro tema orientador das entrevistas é o Ecosistema de Negócios, dividido entre a categoria componentes do Modelo de Negócio e a categoria clientes, parceiros e possíveis apoiadores. Dentro de cada uma delas, analisamos as unidades de registo (frases ou palavras-chave dos entrevistados) que serão utilizados para melhor análise e construção do output do trabalho.

**Tabela 4.3**

*Tema 3: Ecosystema de Negócios*

Tema: Ecosystema de Negócios	
Categoria	Unidade de Registo
<b>Componentes Modelo de Negócio</b>	<p>Recursos Financeiros</p> <p>Lisbloco: Receitas oriundas de oficinas, eventos e donativos</p> <p>SCF: Os integrantes do bloco colaboram com uma mensalidade de 10 euros.</p>
	<p>Principais Parceiros</p> <p><b>Lisbloco: Fábrica Braço de Prata, Quiosque Lisboa, Julio Brechó Produções</b></p> <p>Além do <b>mestra e dos batuqueiros</b>, responsáveis por fazer acontecer, temos um grande parceiro que é o <b>Lisbloco (...)</b></p>
	<p>Principais Fornecedores</p> <p><b>Lisbloco: Fábrica Braço de Prata, Quiosque Lisboa, Dinho Zamorano, Bué Print</b></p> <p>SCF: (...) O único fornecedor que temos atualmente é a Fábrica do Braço de Prata que nos cede um espaço para ensaiamos de forma gratuita.</p>
	<p>Canais e estratégias de Comunicação</p> <p>Lisbloco: Website, Redes sociais, Emails, Eventos. Não há estratégia de comunicação totalmente definida.</p> <p>SCF: Basicamente o Instagram. Estratégia de comunicação em construção.</p>
	<p>Custo Manutenção</p> <p>Lisbloco: Os custos são cobertos através de donativos, contribuição nas aulas e nos eventos, e através de parcerias com fornecedores.</p> <p>SCF: Mensalidade forma a caixinha do bloco e é de lá que compramos novos instrumentos e fazemos as camisetas.</p>
	<p>Retorno Financeiro</p> <p>Lisbloco: Sim.</p> <p>SCF: Não.</p>
	<p>Equipa Organizadora</p> <p>Lisbloco: 3 pessoas</p> <p>Uma pessoa</p>
	<p>Principais Desafios</p> <p>Lisbloco: Disponibilidade dos colaboradores e participantes.</p> <p>SCF: Fazer parcerias (principalmente com Câmara e Juntas), conseguir patrocínios, arrecadar dinheiro para comprar novos instrumentos, fazer uma boa divulgação e negociar apresentações, além de manter a fidelidade dos integrantes</p>



<b>Clientes, consumidores e possíveis patrocinadores</b>	Apoios financeiros e não financeiros	Lisbloco: Câmara Municipal de Lisboa, Junta da Freguesia da Misericórdia, Fábrica Braço de Prata, Titanic Sur Mer, Quiosque Lisboa, etc.
		SCF: A Junta de Freguesia de Arroios já nos emprestou um espaço para ensaiarmos de maneira gratuita. A pedido desta junta, fizemos alguns workshops para crianças e recebemos um apoio financeiro por esse trabalho.
	Relação com Entidades Governamentais	Lisbloco: Não atualmente, mas já chegamos a requerer apoio a Junta da Misericórdia, Câmara Municipal de Lisboa, Ministério da Cultura, etc.
		SCF: O bloco já teve apoio da Junta de Freguesia de Arroios, mas o contato com eles se perdeu, infelizmente. Já enviei diversos emails e não obtive resposta.
	Regularização do bloco com órgãos oficiais	Lisbloco: É muito importante para o nosso movimento que as atividades desenvolvidas pelo bloco sejam reconhecidas e estejam sempre dentro de toda regulamentação necessária. Buscamos manter parcerias com fornecedores de espaços devidamente licenciados ou buscamos apoios junto a entidades públicas e/ou privadas para financiamento de licenças e outros custos administrativos necessários.
		SCF: Ainda não passamos por esse tipo de processo.

*Fonte: Autoral*

Através da análise das unidades de registo das entrevistas, podemos perceber que o Lisbloco conta com mais apoio financeiro (proveniente de oficinas, eventos e donativos) e o Se Calhar é Funk conta apenas com o *incoming* da mensalidade dos sócios, o que reflete no primeiro obter retorno financeiro com a atividade realizada e outro não. Foram detectados alguns em comum a serem melhorados em ambas organizações de maneira a implementar o Ecossistema:

- Ambos não possuem uma estratégia de comunicação bem definida;
- Equipa organizadora conta com poucas pessoas, que na maioria das vezes já possuem outros trabalhos e não podem se dedicar a tempo integral;
  - Ainda têm relações com poucos fornecedores;
  - Há pouco apoio por parte de outras entidades culturais;
  - Ambas já obtiveram apoio de alguma Junta de Freguesia de Lisboa, porém atualmente não contam com nenhum apoio financeiro de qualquer Entidade;
  - Ambas têm pouco contacto ou nenhum com entidades governamentais e órgãos oficiais da Câmara de Lisboa.

Como visto anteriormente no Capítulo 2, o meio corporativo deve lidar com os desafios e atrair recursos para formar uma rede cooperativa: capital, fornecedores e clientes. Os atores de um ecossistema são divididos entre fornecedores, contribuidores centrais e canais de distribuição; certificadores de qualidade, consumidores, consumidores dos consumidores,

fornecedores dos fornecedores e fornecedores de produtos e serviços complementares e agências do governo e organizações reguladoras, stakeholders (investidores e donos, associações de comércio, uniões do trabalho), concorrentes de produtos, serviços e processos (Moore, 1993).

Através da análise das unidades de registo, é possível perceber que ainda há uma deficiência no que diz respeito aos atores do ecossistema, pois ambos entrevistados têm poucas relações com fornecedores, canais de distribuição, agências do governo e organizações reguladoras.

#### 4.2.2 - Entrevistas com Parceiros Culturais

Para garantir a perspetiva ecossistémica do Modelo de Negócio, o trabalho buscou também realizar entrevistas semiabertas com parceiros culturais, entidades governamentais e possíveis apoiadores do Movimento, para analisar diferentes pontos de vista. Foram enviadas solicitações de entrevistas para diversas entidades, mas até a conclusão da pesquisa, apenas a gestora de projetos da Casa do Brasil respondeu à solicitação.

A entrevista semi-aberta foi realizada com Janine Martins, gestora de projetos da Casa do Brasil em Lisboa. A Casa do Brasil em Lisboa foi criada em 1992 por um grupo de imigrantes como ação voluntária em um momento em que a questão dos direitos políticos e cidadania estavam a ser cerceados na época, por conta da ditadura. Desde então, além de oferecer apoio aos imigrantes com serviços legais, a Casa do Brasil promove também ações culturais, inclusive relacionadas ao Carnaval brasileiro.

A tabela abaixo selecionou partes relevantes da entrevista. As unidades de registo retiradas serão utilizadas na criação dos Canvas do projeto.

**Tabela 4.4**

Entrevista com Parceiros Culturais/Entidades Governamentais		
Temas	Objetivos Instrumentais	Unidades de Registo
Ecossistema de Negócios	O.I. 1.1 - Compreender os atores sociais do Ecossistema	Janine Martins, Casa do Brasil, Gestora de projetos da Casa
		A Casa do Brasil existe há 30 anos e começou na ação voluntária e coletiva de migrantes ou portugueses que já tinham vivido no Brasil.
		Não existe nenhum apoio governamental inclusive para manter a associação aberta

		<p>*...diversas atividades são feitas dentro da casa, que vão desde as aulas que são aulas de forró, aulas de salsa como temos agora ou aulas de expressão corporal (...) <b>A forma como a gente consegue apoiar a cultura é dessa maneira.</b> então tem alguns encontros que são feitos dentro da casa, o <b>espaço</b> é disponibilizado pra isso,</p> <p>(...) época de pré carnaval já pediram o espaço pra fazer <b>montagem</b> de coisa aqui pois iam sair para uma marcha tal, etc. por exemplo, tem essas situações onde a gente acaba disponibilizando. (...) às vezes o baque do Tejo, o Baque Mulher e assim vai (...)</p>
<b>Proposta de Valor do Ecosistema</b>	O.I. 2.2 - Compreender quais são os clientes/consumidores e possíveis patrocinadores	<p>A gente tem <b>interesse em apoiar</b> de alguma forma, mas como somos uma associação sem fins lucrativos, muitas vezes não temos esse poder financeiro e como dependemos de projetos, a nossa estrutura é muito dançante (...)</p> <p>(...) talvez a gente consiga <b>apoiar de forma muito esporádica</b>, claro, de uma forma mais contínua, mas de uma outra maneira, não às vezes de uma maneira tão grande, ou até fazendo parte de um conselho, de algum grupo, alguma coisa nesse sentido.</p>
<b>Propósito Organizacional do Ecosistema</b>	O.I. 3.1 - Perceber o porquê do movimento	<p>Percebo até dentro dos próprios amigos portugueses que eles têm falado "ah, teve o carnaval, teve pessoal". É claro que a participação é muito mais de brasileiros que a gente vê, mas a gente vê essa <b>participação até dos portugueses</b> se envolvendo nesse carnaval</p> <p>É interessante num momento até de ver como uma <b>ocupação do espaço público</b>. Nós brasileiros ou como pessoas imigrantes estamos lá ocupando um espaço público de festa, né? E que seja uma festa organizada (...)</p> <p>As <b>dificuldades</b> acho que são mais dentro dos <b>poderes públicos</b>, eu acho que depende de cada gestão do poder público (...) Poderia haver até uma abertura maior de até uma <b>própria articulação</b> desse poder público mesmo. Talvez criar como uma <b>rotina de festa de Lisboa</b>.</p>
	O.I. 3.2 - Perceber qual impacto pretende ter em Lisboa	<p>O ponto forte que eu vejo é que cada vez mais tá crescendo, tem crescido de uma <b>forma organizada</b>, porque os blocos estão separados, existe até as <b>divulgações</b>, tem pessoas que fazem, acho que isso é um ponto forte e que <b>pode até ser melhorado</b> para se divulgar mais.</p>
		<p><b>Envolver comunidade</b>, principalmente onde ela acontece. Porque essas pessoas no local onde essa festa acontece é que tem que querer que essa festa aconteça também. até pra não virar uma coisa de nós e eles, e sim virar uma coisa de <b>integrar</b>, então por exemplo, quando acontece em Alfama às vezes a gente vê o pessoal nas sacadas e isso é muito interessante. Eu acho que essa participação de repente até de alguma forma <b>criar encontros</b> para que essas pessoas possam estar mais dentro de repente até aprender dos blocos que tem a batucada, de alguma forma convidar para aprender a batucada, ou fazer oficinas (...) festa ganhando dimensões maiores, <b>talvez envolvendo essa comunidade talvez haja menos restrições até dos próprios órgãos públicos.</b></p> <p>Eu acho que há movimentos que a Câmara já apoia que já existe há muitos anos que já vem acontecendo, por exemplo, o Ano Novo Chinês, existe toda aquela coisa que está lá na Almirante Reis e etc, o Ramadão, etc (...) eu acho que tende a se tornar algo tão grande que venha a ser abraçado futuramente. e eu acho que existem maneiras que a gente possa fazer isso para que eles abracem mais rapidamente. talvez até o próprio envolvimento da própria comunidade. como a gente pode fazer com que a gente seja aceito. é a gente <b>ocupar espaços públicos</b> e é isso. (...) isso pode ser muito benéfico para envolvimento maior dos órgãos municipais.</p>

Fonte: Autoral

Ao analisar as respostas da gestora de projetos da Casa do Brasil, levantamos os seguintes pontos, no que diz respeito aos parceiros do Ecosistema e suas perspectivas quanto ao Carnaval de Lisboa:

- A Casa do Brasil **não tem apoio governamental** nem há patrocínio fixo, sustentam-se através de apoios

- Apoia a cultura cedendo o espaço para atividades culturais, **não há forma de apoiar financeiramente**

- Salienta a participação dos **portugueses no Carnaval**, não apenas dos brasileiros
- Vê como ponto positivo a **ocupação do espaço público**
- Vê como dificuldade a **falta de interesse do poder público** em apoiar o Carnaval
- Acredita que tem o **movimento tem crescido de forma organizada**
- Vê **divulgação** como ponto forte, mas que **pode ser melhorado**
- Acredita que é importante **envolver comunidade e integrar**, cita movimentos como o Ano Novo Chinês, que são apoiados pelos órgãos municipais, e acredita que o movimento tende a tornar-se grande a ponto de ser apoiado futuramente.

As palavras-chaves subtraídas desta entrevista foram utilizadas para construção dos MN apresentados no próximo capítulo.

#### 4.3 – Análise de Dados Questionário

Neste momento da pesquisa, a análise dos dados busca obter respostas para os componentes dos Canvas referentes ao segmento de clientes. Até a conclusão desta pesquisa, 52 pessoas responderam ao questionário aplicado via Google Forms. Dentre elas, 26 brasileiros, 25 portugueses, 1 de nacionalidade belga e 1 de nacionalidade espanhola. Como faixa etária, 28,8% estão entre os 20 e 30 anos, 61,5% entre os 30 e 40 anos e apenas 9,6% têm mais de 40 anos. Desta amostra, 46,9% têm Licenciatura, e 36,7% têm mestrado, nas mais diversas ocupações (arquitetura, design, restauração, entre outros). Do grupo, 96,2% vivem na cidade de Lisboa.

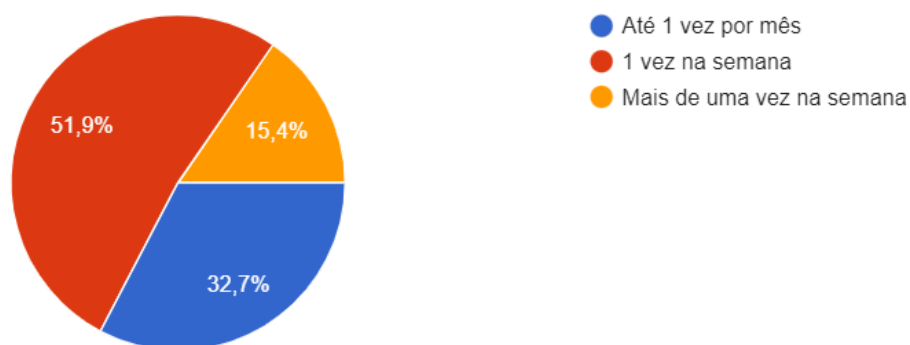
O questionário foi dividido em duas partes. Na primeira parte, apurou os hábitos culturais dos entrevistados. A segunda parte do questionário foi sobre a perspectiva dos clientes que já estiveram em contato de alguma maneira no Carnaval de Lisboa. Como podemos ver na figura 4.1 abaixo, mais da metade dos inquiridos frequenta atividades culturais uma vez na semana.

**Figura 4.1**

*Frequência Cultural dos Clientes*

Quantas vezes por mês costumam frequentar algum evento cultural?

52 respostas



*Fonte: Google Forms*

Como atividades culturais frequentadas, destacam-se:

- 88,5% - Concertos de música
- 82,7% - Museus e exposições
- 50% - Cinema
- 40,4% - Espetáculos teatrais

Como canais de comunicação favoritos, informam-se por Amigos (94,2%), Instagram (84,6%), Facebook (34,5%) e Newsletter (25%), respetivamente. Apenas 1,9% informam-se através da Agenda Cultural de Lisboa ou através de cartazes e publicidade em vias públicas.

Desta amostra, 32 entrevistados realizam atividades artísticas, e 20 entrevistados não realizam nenhuma atividade artística e 57,7% estiveram em contato com alguma atividade do Carnaval de Lisboa.

A segunda parte do questionário foi preenchida apenas pelos inquiridos que já estiveram em contato com o Carnaval. Entre os blocos carnavalescos frequentados pela amostra, figuram: Lisbloco, Blocu, Colombina Clandestina, Bué Tolo, Baque do Tejo e Baque Mulher. Deste total, 91,2% pretende voltar a um evento carnavalesco.

Como canais de comunicação, 56,3% chegou ao evento através de amigos e 28,1% via Instagram. Esta resposta retifica que os canais de comunicação são um ponto a ser melhorado pelos blocos carnavalescos. 60,5% dos inquiridos têm interesse em frequentar algum workshop de Carnaval e 87,5% têm interesse em frequentar eventos carnavalescos durante o ano.

O questionário teve três perguntas discursivas, a fim de perceber os pontos fortes, pontos fracos e melhorias sugeridas pelos clientes. Como pontos positivos: repertório, ritmo, multidão,

eventos na rua, alegria e energia, gratuidade e segurança foram pontos em comum citados pelos inquiridos. Como pontos negativos: falta de infraestrutura, sobretudo de casas de banho químicas, falta de espaço e de suporte de órgãos públicos. No que diz respeito à sugestão de melhorias, a maioria dos entrevistados citou a possibilidade de haver mais blocos, mais organização e infraestrutura. Abaixo, são destacadas algumas sugestões de clientes que tiveram relevância para o estudo:

- Tornar o carnaval de Lisboa num evento tão reconhecido como em Torres Vedras, e outras localidades conhecidas pelos festejos de Carnaval;
- Contratação de banheiros químicos, caixotes de lixo, divulgação de agenda oficial de desfiles e permissão de ambulantes;
- Incentivos aos blocos, estrutura (casas de banho, maior oferta de alimentação e bebidas, equipamentos de som);
- A festa do Santos é sempre muito organizada com divulgação, banheiros e barraquinhas de bebidas. Acredito que o carnaval de rua em Lisboa poderia ter uma estrutura semelhante;
- Incluir mais comunidades (lusófonas) onde o Carnaval é inerente à cultura do país;
- Acredito que além do bom trabalho que é feito através das mídias sociais de modo amplo, os blocos podem desenvolver estratégias de aproximação com foco em moradores e comerciantes de onde acontecem suas programações. Preparar o território, comunicar, conversar, convidar pessoalmente e antecipadamente a comunidade local, afixar cartazes em pontos da região, colocar carta nas caixas de correspondência... Trazer para junto este público local específico não só como espectador e sim como participante de fato, como vivenciador dos eventos e das etapas de trabalho dos blocos. Afinal o Carnaval é sobretudo uma imensa integração.

## CAPÍTULO 5 - PROPOSTA DE MODELO DE NEGÓCIO

Após realizada análise do conteúdo das entrevistas e questionários do Capítulo 4, a pesquisadora pode perceber os componentes da gestão do Carnaval de Lisboa necessários para criar o design de Modelo de Negócio para futura implementação.

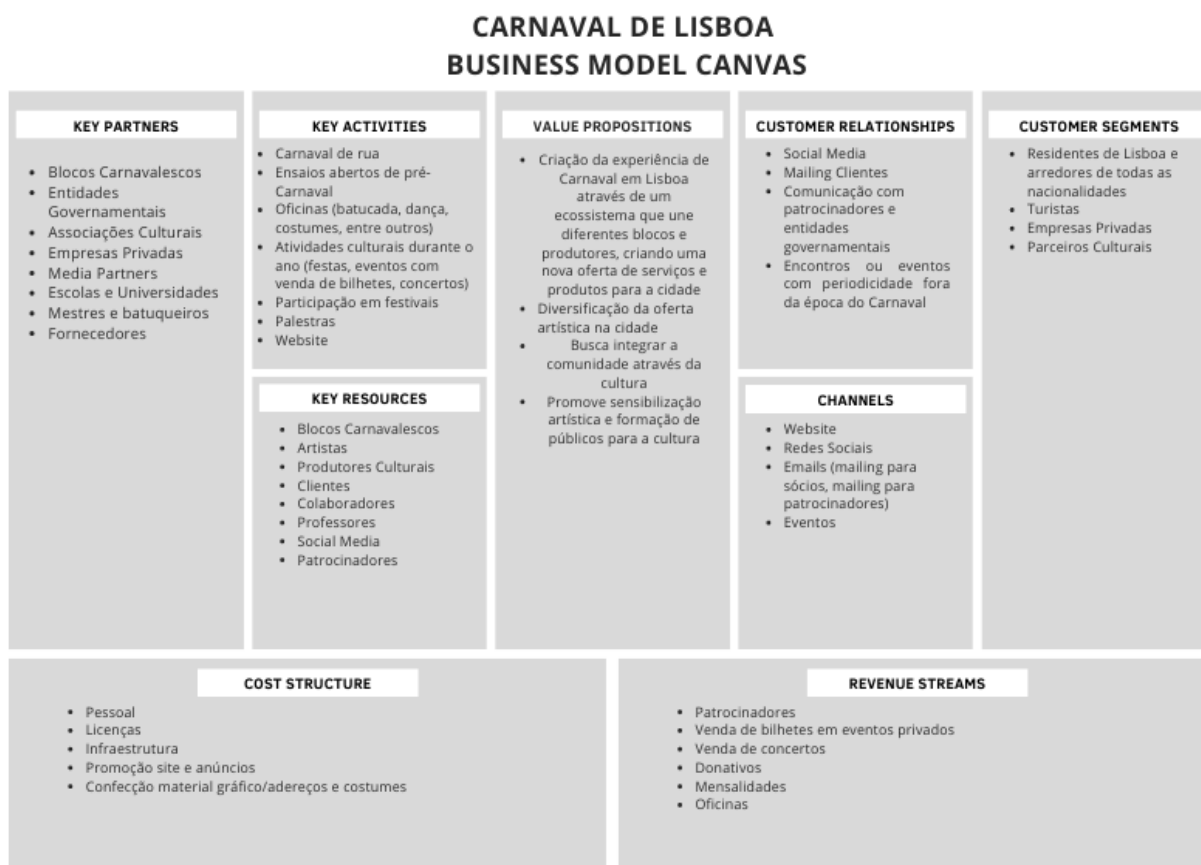
O trabalho alia o conteúdo analisado das entrevistas com os conceitos estudados na Revisão da Literatura. Nos subcapítulos a seguir, apresenta quatro Canvas criados para o Carnaval de Lisboa: Business Model Canvas, Canvas da Proposta de Valor, Canvas do Propósito e Canvas do Ecosistema, respectivamente.

### 5.1 - Business Model Canvas Carnaval de Lisboa

O primeiro output desta pesquisa é Business Model Canvas do projeto, figura 5.1, que analisa os nove componentes gerais do Carnaval de Lisboa.

**Figura 5.1**

*Carnaval de Lisboa - Business Model Canvas*



*Fonte: Autoral com base em Osterwalder (2010)*

Como visto na figura acima, como **proposta de valor**, o Carnaval de Lisboa busca:

- Criação da experiência de Carnaval em Lisboa através de um ecossistema que une diferentes blocos e produtores, criando uma nova oferta de serviços e produtos para a cidade
- Diversificação da oferta artística na cidade
- Integração da comunidade através da cultura
- Sensibilização artística e formação de públicos para a cultura

No segmento **clientes**, busca atingir residentes de Lisboa e arredores de todas as nacionalidades, turistas, empresas privadas e parceiros culturais. Como **canais de comunicação**, utiliza Website, Redes Sociais e e-mails, e o **relacionamento com o cliente** é feito através de posts nas Social Media, mailing com clientes e patrocinadores e também é realizada nos próprios encontros e em eventos realizados.

As **receitas financeiras** para manutenção do Carnaval são advindas de patrocinadores, venda de bilhetes em eventos privados, venda de concertos, donativos, mensalidades de sócios e taxa por aulas de oficinas. Como **estrutura de custos** do projeto, figuram: pessoal (equipa), licenças, infraestrutura, promoção do site e anúncios nas redes sociais e confecção de material gráfico, adereços e costumes. Os **recursos-chave** são os blocos carnavalescos, artistas participantes, produtores culturais, clientes e colaboradores, professores, social Media e patrocinadores. Como **atividade-chave**, o Carnaval de Lisboa realiza:

- Carnaval de rua em espaço público e gratuito
- Ensaios abertos de pré-Carnaval
- Oficinas (batucada, dança, costumes, entre outros)
- Atividades culturais durante o ano (festas, eventos com venda de bilhetes, concertos)
- Participação em festivais
- Palestras
- Website

Por fim, os **principais parceiros** detectados foram:

- Blocos Carnavalescos
- Entidades Governamentais
- Associações Culturais
- Empresas Privadas
- Media Partners
- Escolas e Universidades
- Mestres e batuqueiros
- Fornecedores

## 5.2 - Canvas Proposta de Valor Carnaval de Lisboa

Conforme visto anteriormente, o Canvas da Proposta de Valor é composto pelos componentes Proposta de Valor e Clientes, e busca definir o valor que é entregue ao cliente



e qual necessidade estamos a satisfazer. O utilizou os dados obtidos através das respostas do inquérito aplicado com clientes (e possíveis clientes) do Carnaval de Lisboa para criar o Canvas da Proposta de Valor abaixo (figura 5.2).

**Figura 5.2**

*Carnaval de Lisboa - Proposta de Valor*



*Fonte: Autoral com base em Osterwalder (2014)*

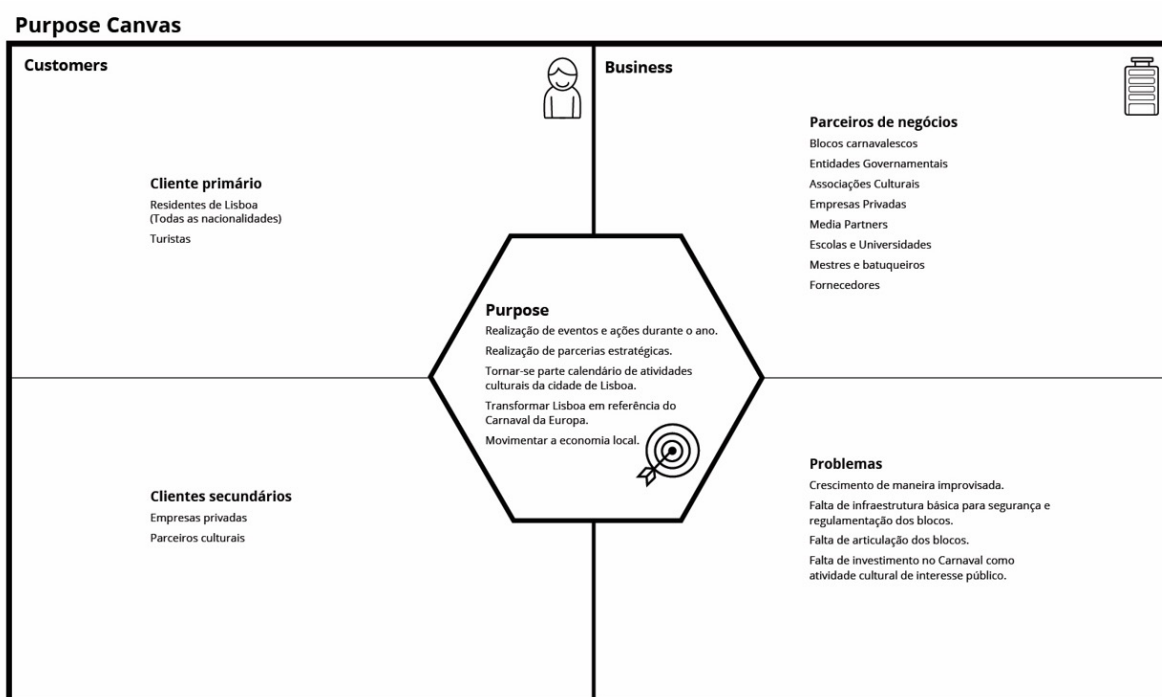
Neste Canvas, optou-se por criar uma persona para um segmento de clientes com base na maioria dos resultados obtidos no inquérito, ainda que no BMC geral do projeto tenhamos mais segmentos de clientes. Neste caso, o cliente em questão é brasileiro, tem entre 20 e 30 anos e vive em Lisboa. Não trabalha na área da cultura, mas frequenta atividades culturais uma vez por semana. Com base nas respostas obtidas no questionário vistas nos capítulos acima, o Canvas da Proposta de Valor busca responder como o Carnaval de Lisboa cria produtos e serviços que possam aliviar frustrações e criar ganhos para o cliente. Neste caso, a criação de uma experiência de Carnaval na Europa, faz com que o cliente se sinta em casa, em contato com uma manifestação cultural que lhe é familiar e que sente falta por não viver no Brasil. Para futuras investigações, outros Canvas da Proposta de Valor podem ser criados, com base em outros segmentos de clientes.

### 5.3 - Canvas do Propósito do Carnaval de Lisboa

O propósito de uma empresa ou projeto define aquilo que se deseja atingir, e diferente da missão de uma empresa, deve durar por anos. O Canvas em questão, assim como Canvas da Proposta de Valor, é dividido entre clientes e empresa. Porém, este aprofunda-se mais, pois lista clientes primários e secundários, objetivos e problemas da empresa e seu propósito e impactos positivos que podem gerar para a cidade de Lisboa, como pode ser visto na figura 5.3.

Figura 5.3

Canvas do Propósito do Carnaval de Lisboa



Fonte: Autoral com base em Lean Design - <https://www.leanservicedesign.ch/purpose-canvas/>

O **cliente primário** em questão são os residentes de Lisboa (de todas as faixas etárias e de todas as nacionalidades) e turistas. Como **clientes secundários**, podemos contar com empresas privadas e parceiros culturais, para que as apresentações não sejam apenas gratuitas na rua, mas também para eventos privados, para empresas, casas de concertos musicais, festivais, etc.

Como **parceiros de negócios**, detectamos prioritariamente os blocos carnavalescos, que devem criar uma união entre si para fortalecimento do Ecosistema, e também Entidades Governamentais, Associações Culturais, Empresas Privadas, Media Partners, Escolas e Universidades, Mestres e batuqueiros e fornecedores de maneira geral.

Como **problemas** foram identificados:

- Crescimento de maneira improvisada, sem regulamentação e união entre blocos
- Falta de infraestrutura básica para segurança e regulamentação dos blocos

- Falta de articulação dos blocos com entidades promotoras e regularizadoras de eventos na cidade

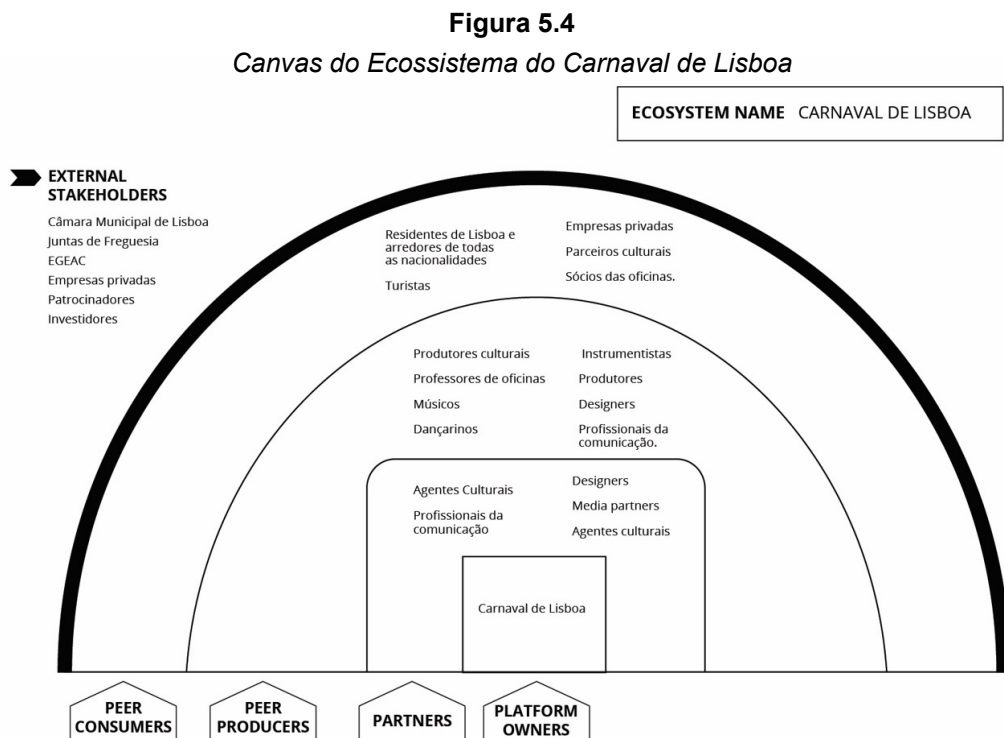
- Investir no Carnaval como atividade cultural de interesse público

Por fim, como **propósito** do Carnaval, pode-se identificar:

- Realização de eventos e ações durante o ano
- Realização de parcerias estratégicas
- Tornar-se parte calendário de atividades culturais da cidade de Lisboa
- Movimentar o turismo em uma época de baixa temporada (inverno)
- Transformar Lisboa em referência do Carnaval da Europa
- Movimentar a economia local através das atividades: contratação de profissionais da cultura, fornecedores, venda de bilhetes, criação de oportunidades para o mercado hoteleiro, restauração e turismo
- Fazer Lisboa ser reconhecida como uma cidade turística de eventos culturais de médio porte

#### 5.4 - Canvas Ecosistema de Negócios do Carnaval de Lisboa

Conforme foi visto no Capítulo 2, para construção de um Ecosistema de negócios é essencial o levantamento de informações sobre as necessidades do mercado e dos consumidores para criação de ambientes de incentivo às atividades, implementação de medidas inclusivas e busca de opções de investimento ou oportunidade. Abaixo, a figura 5.4 traz a proposta de Canvas do Ecosistema do Carnaval de Lisboa, com base nas informações levantadas pela pesquisa.



Fonte: Autoral com base em Boundaryless - <https://boundaryless.io/pdt-toolkit/>

Como **Platform Owners** figura o Carnaval de Lisboa, o centro do Ecosistema em questão. O termo abrange todos os blocos carnavalescos que fazem parte deste movimento.

Os **Partners** são as entidades que criam valor adicional e colaboram com os Platform Owners de maneira mais profunda, podendo atuar também como facilitadores e conectores. No caso do Ecosistema do Carnaval, listamos profissionais da comunicação, designers, media partners e agentes culturais.

Os **Peers producers** são Entidades interessadas em fornecer valor do lado da oferta do ecossistema/mercado, buscando oportunidades de melhorar e aperfeiçoar sua atuação. Neste caso, listamos produtores culturais, professores de oficinas, músicos, dançarinos e instrumentistas, produtores, designers, profissionais da comunicação.

Os **Peer Consumers** são os usuários interessados em consumir, utilizar, e acessar o valor criado através do Ecosistema. Neste caso, listamos os clientes do Carnaval de Lisboa: residentes de Lisboa e arredores de todas as nacionalidades, turistas, empresas privadas, parceiros culturais, sócios das oficinas.

E por fim, os **External Stakeholders** são agentes públicos, órgãos reguladores e agentes externos ao Ecosistema. Neste caso, foram listados: Câmara Municipal de Lisboa, Juntas de Freguesia, EGEAC, Empresas privadas, patrocinadores e investidores.

Ao revisar os pontos do *checklist* para construção de Ecosistemas da plataforma *Ecosystematic* apresentado no Capítulo 2, concluímos que a presente pesquisa respondeu nos capítulos e subcapítulos acima, às seguintes questões:

**Figura 5.5**

*Checklist para Criação do Ecosistema do Carnaval de Lisboa*

Checklist para Criação do Ecosistema do Carnaval de Lisboa	
<input checked="" type="checkbox"/>	Qual é o propósito no Ecosistema?
<input checked="" type="checkbox"/>	Quem é realmente o cliente?
<input checked="" type="checkbox"/>	Qual é o trabalho a ser feito?
<input checked="" type="checkbox"/>	Qual é o valor criado para nós, para seus parceiros, clientes e sociedade?
<input type="checkbox"/>	De que maneira iremos competir? Quais segmentos de ecossistema devemos prosseguir?
<input type="checkbox"/>	Quais são os 4Ps (produto, preço, praça e promoção) de nosso Ecosistema?
<input type="checkbox"/>	Qual é a nossa posição? Quem é o concorrente?
<input type="checkbox"/>	Como planeamos perturbar/impactar o ecossistema existente?
<input checked="" type="checkbox"/>	Onde iremos inovar? Categoria, ideia/conceito, capacidades, geografia, indústria, segmentos de clientes?
<input type="checkbox"/>	O ecossistema irá aceitar ou rejeitar a nossa oferta? O que é o Zeitgeist?
<input type="checkbox"/>	Qual é a nossa narrativa do Ecosistema?
<input checked="" type="checkbox"/>	Como iremos ganhar?
<input type="checkbox"/>	Que capacidades temos de ter?
<input type="checkbox"/>	O que faremos para entregar?
<input checked="" type="checkbox"/>	Quão visíveis precisamos de ser?
<input checked="" type="checkbox"/>	Seremos autênticos?
<input type="checkbox"/>	O que podemos aprender? (de dentro para fora e de fora para dentro)
<input type="checkbox"/>	Como vamos medir o sucesso?

Fonte: Autoral com base em *Ecosystematic* - <http://www.ecosystematic.com/ecosystem-strategy/>

Por ainda não haver um Ecosistema de Carnaval na cidade já existente ou concorrente, as seguintes perguntas não se aplicam:

- Qual é a nossa posição? Quem é o concorrente?
- Como planeamos perturbar/impactar o ecossistema existente?

Já os seguintes pontos ainda não foram resolvidos e deverão ser levados em consideração em futuras investigações:

- De que maneira iremos competir? Quais segmentos de ecossistema devemos prosseguir?
- Quais são os 4Ps (produto, preço, praça e promoção) de nosso Ecosistema?
- O ecossistema irá aceitar ou rejeitar a nossa oferta? O que é o *Zeitgeist*?
- Qual é a nossa narrativa do Ecosistema?
- Como vamos medir o sucesso?
- Que capacidades temos de ter?
- O que faremos para entregar?



## CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES

### 6.1 - Principais Conclusões

A realização deste estudo pretendeu criar o design de Modelo de Negócio para o Carnaval de Lisboa em perspetiva ecossistémica, e como output desenvolveu quatro Canvas com possibilidade de aplicação futura pelos gestores e produtores do movimento cultural.

Considera-se que os objetivos e questões foram concretizadas, como pode ser visto na tabela 6.1 abaixo.

**Tabela 6.1**

*Concretização dos Objetivos de Investigação e Questões de Investigação*

Objetivos de Investigação	Questões de Investigação	Concretização no Projeto
OP: Criação do design de um Modelo de Negócio para o Carnaval de Lisboa na perspetiva ecossistémica.	Q.P: Como criar um Modelo de Negócio para o Carnaval de Lisboa em perspetiva ecossistémica?	Capítulo 5
O.S. 1 - Mapear os atores do Ecosistema do Carnaval	Q.I.S 1 - Quem são os atores sociais do Ecosistema do Carnaval?	Capítulo 2.4 / Capítulo 4
O.S. 2 - Criar a Proposta de Valor do Ecosistema do Carnaval de Lisboa	Q.I.S. 2 - Qual é a Proposta de Valor do Ecosistema do Carnaval de Lisboa?	Cap 4.2.1.2 / Cap 4.4 / Cap 5.2
O.S. 3 - Definir o Propósito do Ecosistema	Q.I.S. 3 - Qual é o Propósito do Ecosistema?	Cap 4.2.1.2 / Cap 4.4 / Cap 5.2
O.I. 1.1 - Compreender o que é um Ecosistema de Negócios	Q.I.I 1.1 - O que é um Ecosistema de Negócios?	Cap 1.4 / Cap 4.2.1.1 / Cap 5.4
O.I. 2.1 - Compreender quais são as experiências, produtos e serviços oferecidos pelo Carnaval de Lisboa	Q.I.I. 2.1 - Quais são as experiências, produtos e serviços oferecidos pelo Carnaval de Lisboa?	Capítulo 4 / Cap 5.1 / Cap 5.2 / Cap 5.3
O.I. 2.2 - Compreender quais são os clientes/consumidores e possíveis patrocinadores	Q.I.I. 2.2 - Quais são os clientes/consumidores? Quem são os possíveis patrocinadores?	Cap 4.2/ Cap 4.3 / Cap 5
O.I. 3.1 - Perceber qual impacto positivo o Carnaval pode trazer para Lisboa	Q.I.I. 3.1 - Qual impacto positivo o Carnaval pode trazer para Lisboa?	Capítulo 4.2.1.3 / Cap 5.3

*Fonte: Autoral*

Para garantir as ferramentas necessárias para sua realização, o trabalho buscou responder através de pesquisa mista às seguintes questões secundárias e instrumentais:

#### **Q.I.S. 1 – Quem são os atores sociais do Ecosistema do Carnaval?**

Para responder esta questão, o trabalho realizou um resumo sobre o ponto de situação

do Carnaval de Lisboa em 2022, entrevistou produtores de blocos carnavalescos, parceiros culturais, clientes e possíveis clientes do movimento.

#### **Q.I.I 1.1 - O que é um Ecossistema de Negócios?**

Esta questão foi respondida no Capítulo 2, onde o trabalho realiza revisão da literatura sobre Ecossistema de Negócios, apresentando o conceito sob perspectiva académica e sob perspectiva empresarial e suas diferentes maneiras de aplicabilidade.

#### **Q.I.S. 2 - Qual é a Proposta de Valor do Ecossistema do Carnaval de Lisboa?**

Para responder esta questão, foi necessário analisar os dados das entrevistas realizadas com os produtores de blocos e aliar aos dados subtraídos do inquérito com clientes. A proposta de valor do Carnaval de Lisboa identificada pela pesquisa é a criação da experiência de Carnaval em Lisboa através de um ecossistema que une diferentes blocos e produtores, criação de uma nova oferta de serviços e produtos, diversificação da oferta artística na cidade, integração da comunidade através da cultura e sensibilização artística e formação de públicos para a cultura.

#### **Q.I.I. 2.1 - Quais são as experiências, produtos e serviços oferecidos pelo Carnaval de Lisboa?**

Estas respostas foram obtidas através de análise de dados das entrevistas com os produtores de blocos carnavalescos. São eles:

- Carnaval de rua em espaço público e gratuito
- Ensaios abertos de pré-Carnaval
- Oficinas (batucada, dança, costumes, entre outros)
- Atividades culturais durante o ano (festas, eventos com venda de bilhetes, concertos)
- Participação em festivais
- Palestras
- Website

#### **Q.I.I. 2.2 - Quais são os clientes/consumidores? Quem são os possíveis patrocinadores?**

Para responder esta questão, o trabalho realizou um inquérito por questionário do Google Forms para entrevistar os clientes e possíveis clientes. A entrevista com os produtores de blocos e a gestora de projeto da Casa do Brasil respondem à pergunta de quais são os possíveis patrocinadores.

#### **Q.I.S. 3 - Qual é o propósito do Ecossistema?**

Para chegar ao propósito do Ecossistema, o trabalho realizou uma análise de dados das entrevistas realizadas e construiu o Canvas do Propósito do Carnaval de Lisboa.

- Realização de eventos e ações durante o ano;
- Realização de parcerias estratégicas;
- Tornar-se parte calendário de atividades culturais da cidade de Lisboa;
- Movimentar o turismo em uma época de baixa temporada (inverno);



- Transformar Lisboa em referência do Carnaval da Europa
- Movimentar a economia local através das atividades: contratação de profissionais da cultura, fornecedores, venda de bilhetes, criação de oportunidades para o mercado hoteleiro, restauração e turismo
- Atrair mais turistas para a cidade
- Fazer Lisboa ser reconhecida como uma cidade turística de eventos culturais de médio porte

### **Q.I.I. 3.1 - Qual impacto positivo o Carnaval pode trazer para Lisboa?**

Segundo análise das entrevistas realizadas na pesquisa, o impacto gerado pelo Carnaval:

- Deve ser explorado durante o ano através da realização de parcerias estratégicas
- Entrar no calendário de atividades culturais da cidade de Lisboa
- Movimentar **economia**, gerando serviços para trabalhadores da cultura, restauração
- Movimentar o **turismo** em uma época de baixa temporada (inverno)
- Transformar Lisboa em **referência do Carnaval da Europa**

O Modelo de Negócio do Carnaval de Lisboa criado neste estudo é uma ferramenta facilitadora que identificou os componentes envolvidos no evento para permitir que se operacionalize de maneira mais organizada e planeada. Como principais conclusões retiradas do MN criado, o estudo identifica que:

- Os blocos carnavalescos já possuem produtos e serviços que criam uma experiência do Carnaval em Lisboa transversal ao período do Carnaval: realizam ensaios, oficinas, eventos durante o ano;

- Através do inquérito realizado com os clientes, há adesão e interesse pela parte do público no Carnaval de Lisboa;

- Um dos pontos a serem desenvolvidos pelos blocos é a comunicação com o cliente. É preciso que se invista mais nos canais e estratégia de comunicação;

- Como principal problema, o estudo conclui que a falta articulação dos blocos com entidades promotoras e regularizadoras acarreta na falta de infraestrutura básica nos eventos;

- Por fim, conclui-se que a operacionalização do Carnaval pode gerar impactos positivos na economia local através das contratação de profissionais, fornecedores, venda de bilhetes e criação de oportunidades para o mercado hoteleiro, além de promover a integração cultural e sensibilização de públicos através da cultura.

## **6.2 - Limitações e Sugestões**

A pesquisa encontrou limitações pois não conseguiu entrevistar todos os blocos carnavalescos de Lisboa atuantes no momento e teve pouca resposta de parceiros culturais

e órgãos reguladores. O questionário que foi aplicado com os clientes através do Google Forms também obteve poucas respostas (53 inquiridos até a conclusão do estudo). Além disso, limitou-se a realizar a construção conceptual do Modelo de Negócio do Carnaval e ainda não implementou e validou o Modelo.

Como sugestões para investigações futuras, elencam-se:

- Buscar informações advindas de outras fontes (blocos, parceiros, clientes);
- Aprofundar-se no perfil de outros segmentos de clientes (a pesquisa atual traçou o perfil de apenas um segmento);
- Resolver os pontos do checklist para a criação de um ecossistema que não foram vistos neste trabalho;
- Fazer a validação do Modelo de Negócio: perceber se houve aplicabilidade do modelo, e caso sim, o que funcionou e o que deve ser reformulado.

## BIBLIOGRAFIA

Adner, R., & Kapoor, R. (2010). Value Creation in Innovation Ecosystems: How the Structure of Technological Interdependence Affects Firm Performance in New Technology Generations. *Strategic Management Journal*, 31 (3), 306-333. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.821>

Agência Lusa (2020, abril, 15). Atividade turística em Portugal acelerou em fevereiro impulsionada pelo Carnaval. *Jornal Observador*. <https://observador.pt/2020/04/15/atividade-turistica-em-portugal-acelerou-em-fevereiro-impulsionada-pelo-carnaval/>

Audy, Jorge (2018, dezembro, 18). Canvas de Proposta de Valor: receita de bolo não fideliza cliente. *Rulez*. <https://rulez.io/canvas-de-proposta-de-valor/>

Balassiano, Marcel (2020, 13 de maio), A Importância do Carnaval para a Economia do Rio de Janeiro. *Portal FGV*. <https://portal.fgv.br/artigos/importancia-carnaval-economia-rio-janeiro>

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Edições 70.

Barker, V.J. (2018). *On the creative ecosystem: investigating ecosystem approaches through the creative sector*, Coventry: Coventry University

Boundaryless (2022). *Platform Strategy Design*. Boundaryless. <https://boundaryless.io/pdt-toolkit/>

Bracons, Hélia (2018). Cultura, diversidade, interculturalidade e mediação: percepções dos estudantes de Serviço Social, *Revista Migrações*, no 15, dezembro de 2018, Lisboa: Observatório das Migrações, ACM I.P

Bruce, Jones (2016, Fevereiro, 02). The Difference Between Purpose and Mission. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/sponsored/2016/02/the-difference-between-purpose-and-mission>

Câmara, Rosana (2013). Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações, *Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6 (2), jul - dez, 2013, 179-191

Câmara Municipal de Lisboa (2015). *As Grandes Opções do Plano do Governo para o Período de 2016-2019*, Lisboa

Câmara Municipal de Lisboa (2019). Grandes Opções do Plano 2020|2023 da Cidade de Lisboa, Lisboa

Câmara Municipal de Lisboa (2017). Plano Municipal para a Integração de Migrantes de Lisboa 2018-2020, Lisboa

Capucha, Luís (2008). Planeamento e Avaliação de Projectos. Guião Prático, Lisboa: DGIDC/ME.

Costa, António Firmino (1986). A pesquisa de Terreno em Sociologia, Metodologia das Ciências Sociais. Porto: Edições Afrontamento

Cerezuela, David Roselló (2004). Diseño y evaluación de proyectos culturales, Barcelona: Editorial Ariel Patrimonio

Cipriano, Rita (2020, janeiro, 16). Número de brasileiros residentes em Portugal bate recorde: são quase 151 mil. Jornal Observador. <https://observador.pt/2020/01/16/numero-de-brasileiros-residentes-em-portugal-bate-recorde-sao-quase-151-mil/>

Da Matta, Roberto (1984). O que faz o Brasil, Brasil?, Rio de Janeiro, Editora Rocco

Dias, Francisco, et al. (2016). O “Carnaval mais português de Portugal”: evento âncora na consolidação da marca Torres Vedras, População e Sociedade, vol. 26, p. 62-83. Porto: CEPESE

Ecosystematic. Ecosystem Strategy. Ecosystematic. <http://www.ecosystematic.com/ecosystem-strategy/> -

Emeritus (2020, Julho, 08). Ecosystemas de Negócios: conceitos e oportunidades para empresas. Blog Emeritus.<https://brasil.emeritus.org/ecosistemas-de-negocios/>

Ennes, Marcelo et al., (2018). O Lugar do Interculturalismo nas Políticas Imigratórias em Portugal e Espanha em Revista TOMO, n. 32, p. 243-268, jan./jun. 2018. Sergipe

Ferro, Lígia, et al. (2016). O trabalho da arte e a arte do trabalho: circuitos criativos de artistas imigrantes em Portugal, Lisboa: Alto Comissariado Para As Migrações, I.P. (Acm, I.P.)

Fizzy Innovation (2020), Business Innovation Bootcamp. Lean Service Design. <https://www.leanservicedesign.ch/purpose-canvas/>

Globoplay (2018, fevereiro, 13). Lisboa entra no clima do carnaval brasileiro. Globoplay.

<https://globoplay.globo.com/v/6497933/>

Góes, Fred (2002). *Imagens do Carnaval Brasileiro do Entrudo aos Nossos Dias*, Brasileira da Biblioteca Nacional; *guia das fontes sobre o Brasil*, Rio de Janeiro, Biblioteca Nacional / Nova Fronteira, p.573-588.

Gomes, Leonardo et al. (2018). Unpacking the innovation ecosystem construct: Evolution, gaps and trends. *Technological Forecasting & Social Change* v. 136 p. 30–48

Guerreiro, Amanda (2020). «Isso aqui é o Brasil!»: uma etnografia sobre músicos brasileiros em Lisboa, Lisboa, Universidade de Lisboa

Henriques, Joana (2020, janeiro, 16). Número de brasileiros a viver em Portugal subiu 43%. Já são 151 mil. *Jornal Público*. <https://www.publico.pt/2020/01/16/sociedade/noticia/numero-brasileiros-viver-portugal-subiu-43-ja-sao-151-mil-1900441>

Henriques, Joana (2022, Maio, 5). Casa do Brasil celebra 30 anos com maior número de sempre de brasileiros em Portugal: já são 210 mil. *Jornal Público*. <https://www.publico.pt/2022/05/05/sociedade/noticia/casa-brasil-celebra-30-anos-maior-numero-brasileiros-portugal-ja-sao-210-mil-2004909>

Herschmann, Micael. (2013). Apontamentos sobre o crescimento do Carnaval de rua no Rio de Janeiro no início do século 21, *Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, 36(2), 267-289. <https://doi.org/10.1590/S1809-58442013000200013>

Iansiti, M & Levian, R, (2004). *Strategy as Ecology*, Harvard Business Review. <https://hbr.org/2004/03/strategy-as-ecology>

Kotler, Philip, & Sarkar, Christian (2019, Fevereiro, 21). *Ecosystem Marketing: The Future of Competition*. *The Marketing Journal*. <https://www.marketingjournal.org/ecosystem-marketing-the-future-of-competition-christian-sarkar-and-philip-kotler/>

Kotler, Philip, & Sarkar, Christian (2019, Abril, 12). *The Innovation Ecosystem: New Rules for the Future*. *The Marketing Journal*. <https://www.marketingjournal.org/the-innovation-ecosystem-new-rules-for-the-future-christian-sarkar-and-philip-kotler/>

Magretta, J. (2002). *Why business models matter*, Harvard Business Review, 1, 1-8.

Maniak, Rémi et al. (2015). *Ecosystem Business Model design*. Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Paris

Marracho, Ana Pereira (2020). O modelo de negócio das empresas de contabilidade orientadas para PMEs – tempo de mudança e reinvenção, ISCTE-IUL, Lisboa

McKinsey and Company (2020). From there to here: 50 years of thinking on the social responsibility of business, McKinsey Global Publishing

Moore, James (1996). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. Harvard Business Review

Oliveira, José Luiz de (2012). Pequena História Do Carnaval Carioca de suas Origens aos Dias Atuais, Revista Encontros – Ano 10 – Número 18, Departamento De História Do Colégio Pedro II, Rio De Janeiro

Osterwalder, A et al. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept, Communications of AIS, Volume 15, Article 1

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários, Rio de Janeiro, RJ : Alta Books

Problem Solutions. Learning Ecosystem Canvas. Problem Solutions. <https://www.problemsolutions.net/work/28-learning-ecosystem-canvas>

“propósito”, in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2021, <https://dicionario.priberam.org/prop%C3%B3sito> [consultado em 26-10-2022].

Rocha, Cleomar (2017, agosto, 14). Ecosistema de Negócios. Medialab UFG. <https://www.medialab.ufg.br/n/99666-ecossistemas-de-negocios>

Teece, David (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation

Tsujimoto, Masaharu et al. (2018). A review of the ecosystem concept—Towards coherent ecosystem design. Technological Forecasting and Social Change, v. 136, p. 49-58, 2018.

Quivy, R & Champenhoud, L (2003). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva.

White, Andrew et al., (2017). Purpose-Led Organization: “Saint Antony” Reflects on the Idea of Organizational Purpose, in Principle and Practice. Journal of Management Inquiry 2017, Vol. 26(1) 101–107

## ANEXO A

### Protocolo de Entrevista I

Entrevista: Produtores de Blocos Carnavalescos			
Objetivo Geral: Criação do design de Modelo de Negócio para o Ecossistema do Carnaval de Lisboa			
Tema	Objetivos Secundárias	Objetivos Instrumentais	Perguntas
1 - Ecossistema de Negócios	OS 1 - Mapear os atores do Ecossistema	O.I. 1.1 - Compreender o que é um Ecossistema de Negócios	Como surgiu o bloco?
			Há quanto tempo realiza?
			Quantas pessoas em média recebeu na última edição?
			Quais são os objetivos a longo prazo?
			O bloco realiza ações durante o ano?
			Onde realiza os ensaios para o evento?
			Com quais recursos (humanos/financeiros) realiza o bloco?
			Quais são os principais parceiros e fornecedores?
			Quais são os principais atitudes?
			Qual canal de comunicação utiliza para atrair o público?
			Tem alguma estratégia de comunicação definida?
			Mantém relação com outros blocos de Lisboa? Caso sim, com quais?
			A equipa gestora conta com quantas pessoas?
Quais são os custos para manutenção do bloco?			
O grupo obtém algum recurso financeiro?			
Na sua opinião, qual é a principal dificuldade para realização do bloco?			
2 - Proposta de Valor do Ecossistema	OS 2 - Criar a Proposta de Valor do Ecossistema do Carnaval de Lisboa	O.I. 2.1 - Compreender quais são as experiências, produtos e serviços oferecidos pelo Carnaval de Lisboa	Além do desfile, quais são as experiências, produtos e serviços gerados pelo bloco?
			Qual é o público-alvo?
		O.I. 2.2 - Compreender quais são os clientes/consumidores e possíveis patrocinadores	O bloco mantém relação com alguma entidade governamental? Caso sim, quais?
			Já obteve apoio (financeiro ou não financeiro) de alguma entidade? Caso sim, qual?
3 - Propósito Organizacional do Ecossistema	OS 3 - Definir o Propósito do Ecossistema	O.I. 3.1 Perceber qual impacto positivo o Carnaval pode trazer para Lisboa	Como vê o movimento do Carnaval de rua em Lisboa? Quais os pontos fracos e fortes, na sua opinião?
			Quais melhorias você sugere?
			Na sua visão, como o Carnaval pode gerar emprego e movimentar a economia da cidade?
			De que maneira o bloco poderia contribuir para uma rede de Carnaval na cidade?

Fonte: Autoral

As entrevistas na íntegra ficam em arquivo para consulta durante cinco anos a partir da data da entrega desta pesquisa.

Abaixo, alguns trechos das entrevistas.

### **Entrevista realizada por e-mail com Júlio Brechó, presidente do Lisbloco Associação Cultural**

Perguntas enviadas no dia 04/07/2022

Respostas recebidas no dia 23/07/2022

“É muito importante para o nosso movimento que as atividades desenvolvidas pelo bloco sejam reconhecidas e estejam sempre dentro de toda regulamentação necessária. Buscamos manter parcerias com fornecedores de espaços devidamente licenciados ou buscamos apoios junto a entidades públicas e/ou privadas para financiamento de licenças e outros custos administrativos necessários.”

“Eu vejo crescer muito o interesse pelo carnaval de rua na cidade de Lisboa nos últimos anos.

Existe um movimento de blocos já tem uma força muito grande e já desenvolvem um modelo de negócio para a realização de seus desfiles de carnaval.”

“O Carnaval de Lisboa tem crescido de forma improvisada e um pouco impositiva para a cidade. Ainda não existe uma infraestrutura básica que garanta o básico de segurança e regulamentação dos desfiles. Acredito que precisa haver uma articulação em conjunto das entidades promotoras do carnaval e das entidades regularizadoras da cidade. É preciso investir no mercado do carnaval como uma atividade cultural de interesse público. E desenvolver mecanismos que movimentam a economia local.”

“O Carnaval pode ser explorado durante todo o ano através de parcerias estratégicas e a elaboração de um calendário de atividades estratégico em conjunto com as entidades promotoras do carnaval. Durante o período do carnaval é possível gerar serviços para os trabalhadores da área da cultura, restauração e Bares, o setor do turismo é um dos que mais lucra com essa iniciativa que ocorre em um período de baixa temporada de turismo na cidade de Lisboa.”



**Entrevista realizada por e-mail com Carla Oliveira, produtora do bloco carnavalesco  
Se Calhar é Funk**

Perguntas enviadas no dia 28/06/2022

Respostas recebidas no dia 04/07/2022

“De 2018 para cá, o Carnaval de Lisboa cresceu muito!!! Naquela época, existiam uns 3 ou 4 blocos e só...hoje já são mais de 10! O aumento do número de brasileiros em Lisboa fez, faz e fará crescer esse movimento do carnaval de rua na cidade. Os portugueses, de maneira geral, curtem a música brasileira e o carnaval de rua é um movimento de integração entre as duas culturas. Nós brasileiros nos sentimos ainda mais em casa quando conseguimos comemorar aqui do outro lado do oceano uma festa que é tão popular pra nós como o Carnaval!”

“Com o crescimento do movimento e do número de blocos na cidade, precisamos do apoio público para termos mais estrutura (ex: banheiros e segurança) durante os dias de festa! Lisboa pode se tornar a capital do carnaval europeu e atrair muitos turistas e muito dinheiro para a cidade! Mas para que isso seja possível, precisamos da parceria da Câmara!”

## ANEXO B

### Protocolo de Entrevista II

Entrevista com Parceiros Culturais/Entidades Governamentais			
Objetivo Geral: Criar o design de um Modelo de Negócio para o Ecosistema do Carnaval de Lisboa			
Tema	Objetivos Secundários	Objetivos Instrumentais	Perguntas
1 - Ecosistema de Negócios	OS 1 - Mapear os atores do Ecosistema	Q.I. 1.1 - Mapear os atores sociais do Ecosistema	Nome, empresa, função  <hr/> Histórico da entidade
2 - Proposta de Valor do Ecosistema	OS 2 - Criar a Proposta de Valor do Ecosistema do Carnaval de Lisboa	Q.I. 2.1 - Compreender quais são as experiências, produtos e serviços oferecidos pelo Carnaval de Lisboa	Qual a relação que a empresa estabelece com eventos culturais em Lisboa?
3 - Propósito Organizacional do Ecosistema	OS 3 - Definir o Propósito do Ecosistema	Q.I. 2.2 - Compreender quais são os clientes/consumidores e possíveis patrocinadores	De maneira geral, como são feitos os apoios da entidade?
		Q.I. 3.1 - Perceber qual impacto positivo o Carnaval pode trazer para Lisboa	<p>Conhece o movimento do Carnaval de rua de Lisboa?</p> <p>Já manteve alguma relação com algum bloco carnavalesco de Lisboa?</p> <p>Já apoiou algum bloco? Apoio financeiro ou não financeiro? Caso sim, de qual maneira?</p> <p>Teria interesse em apoiar? Caso sim, qual seria o benefício para a empresa?</p> <p>Na sua opinião, qual seria a dificuldade em apoiar?</p> <p>Como você vê o movimento na cidade? Quais são os pontos fortes e pontos fracos?</p>

Fonte: Autoral

As entrevistas na íntegra ficam em arquivo para consulta durante cinco anos a partir da data da entrega desta pesquisa.

Abaixo, alguns trechos da entrevista realizada via aplicação Zoom no dia 14/07/2022 com Janine Martins, gestora de projetos da Casa do Brasil.

“O ponto forte que eu vejo é que cada vez mais tá crescendo, tem crescido de uma forma organizada, porque os blocos estão separados, existe até as divulgações, tem pessoas que fazem, acho que isso é um ponto forte e que pode até ser melhorado para se divulgar mais e acho que é bem interessante sim.”

“Eu acho que essas festas sempre é bom envolver comunidade, principalmente onde ela acontece. Porque essas pessoas no local onde essa festa acontece é que tem que querer que essa festa aconteça também. até pra não virar uma coisa de nós e eles, e sim virar uma coisa de integrar, então por exemplo, quando acontece em Alfama às vezes a gente vê o pessoal nas sacadas e isso é muito interessante. Eu acho que essa participação de repente até de alguma forma criar encontros para que essas pessoas possam estar mais dentro de repente até aprender dos blocos que tem a batucada, de alguma forma convidar para aprender a batucada, ou fazer oficinas ou alguma coisa assim, pensando numa coisa de envolvimento da comunidade.”

“Por isso, a festa ganhando dimensões maiores, talvez envolvendo essa comunidade talvez haja menos restrições até dos próprios órgãos públicos. (...) Eu acho que há movimentos que a Câmara já apoia que já existe há muitos anos que já vem acontecendo, por exemplo, o Ano Novo Chinês, existe toda aquela coisa que está lá na Almirante Reis e etc, o Ramadão, etc, então é assim: é algo que já vem de longa data com essa população migrante que já tá aqui então acho que existe mais esse abraçar dos órgãos públicos porque já tem um histórico muito mais antigo. e querendo ou não, o nosso acaba sendo pouco porque é recente, né? mas eu acho que é isso. eu acho que tende a se tornar algo tão grande que venha a ser abraçado futuramente. e eu acho que existem maneiras que a gente possa fazer isso para que eles abracem mais rapidamente. talvez até o próprio envolvimento da própria comunidade. como a gente pode fazer com que a gente seja aceita. é a gente ocupar espaços públicos e é isso. eu acho que vem um pouco disso. existe uma história recente, mas não é uma história pequena, é uma história que já tem um certo volume, então essa permanência e esse envolvimento com a comunidade ao redor e mostrando os benefícios ou até integrando uma situação de cultura, isso pode ser muito benéfico para envolvimento maior dos órgãos municipais.

## ANEXO C

### Questionários

#### Google Forms

#### Secção 1

Nome (opcional)

Resposta curta

Texto de resposta curta

Obrigatória

Nacionalidade \*

Texto de resposta curta

Faixa Etária \*

Até 20 anos

20-30 anos

30-40 anos

40+

Escolaridade \*

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Outros...

Ocupação

Texto de resposta curta

Vives em Lisboa/arredores? \*

- Sim
- Não
- Outros...

Quais atividades culturais costuma frequentar na cidade? \*

- Concertos de música
- Cinema
- Espetáculos teatrais
- Espetáculos de dança
- Museus e exposições
- Outros...

Quantas vezes por mês costumavas frequentar algum evento cultural?

- Até 1 vez por mês
- 1 vez na semana
- Mais de uma vez na semana

⋮

Por quais canais de comunicação te informas dos eventos em Lisboa? \*

- Facebook
- Instagram
- Newsletters
- Amigos
- Outros...

Realizas alguma atividade artística profissionalmente ou por lazer? Caso sim, qual? \*

Texto de resposta curta

Já estivestes em contato com algum evento de Carnaval em Lisboa? (Caso sim, pedimos que sigas para a próxima seção) \*

Sim

Não

## Secção 2

### Seção 2 de 2

Carnaval de Lisboa



O movimento do Carnaval de rua em Lisboa tem se consolidado cada vez mais na cidade. A folia cruzou o Atlântico e nos últimos anos, nota-se um grande aumento no número de cortejos carnavalescos e foliões na cidade.

Para quem já teve contato com esta festa pelos lados de cá, pedimos que responda às seguintes perguntas. Nosso objetivo é perceber o que podemos fazer para atender melhor às necessidades do público.

Em qual evento carnavalesco estivestes em Lisboa?

Texto de resposta curta

Pretendes voltar?

Sim

Não

Talvez

De que mais gostastes?

Texto de resposta curta

---

De que sentistes falta?

Texto de resposta curta

---

Quais são os pontos que podem ser desenvolvidos no Carnaval de Lisboa?

Texto de resposta longa

---

Como chegou até o evento?

⋮

- Facebook
- Instagram
- Newsletter
- Amigos
- Outros...

Tens interesse em frequentar algum workshop de Carnaval durante o ano? (percussão, dança, fantasias...)

- Sim
- Não

Tens interesse em frequentar eventos carnavalescos durante o ano?

- Sim
- Não

As respostas a este questionário ficam em arquivo para consulta durante cinco anos a partir da data da entrega desta pesquisa.