

Centro Cultural de Leiria: Modelo de negócio para a criação do equipamento cultural, na cidade de Leiria.

António Maria Carreira Capote

Mestrado em Estudos e Gestão da Cultura

Orientador(a):

Doutora Caterina Foà, Professora Auxiliar

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2025

Departamento de História

Centro Cultural de Leiria: Modelo de negócio para a criação do equipamento cultural, na cidade de Leiria.

António Maria Carreira Capote

Mestrado em Estudos e Gestão da Cultura

Orientadora:

Doutora Caterina Foà, Professora Auxiliar

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2025

Agradecimentos

Primeiramente, devo o meu agradecimento à minha orientadora Professora Doutora Caterina Foà, por, mesmo com todas as adversidades no decorrer desta jornada, sempre me ter motivado e nunca me ter deixado desistir de concretizar este objetivo. Aprendi muito e espero continuar a aprender, num futuro que se avizinha.

À minha família, especialmente à minha Mãe e ao meu Pai, por me apoiarem incondicionalmente em todas as decisões que tome, por me aconselharem da melhor forma possível, por apostarem na minha formação e por me proporcionarem a oportunidade de sonhar mais alto. Obrigado por serem o meu maior apoio.

À Mafalda, a minha companhia de todas as aventuras, por tudo aquilo que as palavras não conseguem descrever. Obrigado por seres o meu braço direito e por me fazeres mais feliz todos os dias.

Ao meus amigos, por me ouvirem incondicionalmente todos os dias, por compreenderem a minha falta de disponibilidade de tempo nesta reta final e, acima de tudo, por estarem sempre disponíveis para quando eu mais precisei.

Por fim, obrigado a todos aqueles que se cruzaram no meu percurso e que, de algum modo, contribuíram e permitiram a realização deste trabalho.

Resumo

O presente Trabalho de Projeto propõe o desenvolvimento de um modelo de negócios para a criação de um novo equipamento cultural na cidade de Leiria, o Centro Cultural de Leiria (CCL). Este projeto tem como principal objetivo o reforço da oferta cultural do município, através da criação de uma nova sala de espetáculos artísticos e de salas de ensaio multidisciplinares disponíveis para aluguer por parte de artistas das artes do espetáculo amadores ou profissionais, promovendo, assim, o desenvolvimento cultural, social e económico da cidade. Partindo do diagnóstico do panorama cultural e de infraestruturas da cidade, o Trabalho visa conceber uma proposta estratégica e operacional viável para a implementação e gestão do equipamento sob administração pública indireta, ou seja, através de uma empresa municipal.

O enquadramento teórico procura articular conceitos de relevância para o estudo, nomeadamente: o empreendedorismo cultural, património cultural, planeamento estratégico e as diferentes tipologias de financiamento aplicáveis ao setor cultural. Para além disto, os modelos de gestão de equipamentos culturais e as empresas municipais são, também, conceitos explorados neste capítulo.

A metodologia adotada assenta numa abordagem qualitativa, suportada nas análises PESTAL, de concorrência direta e de *benchmarking*. O modelo de negócio delineado tem como objetivo a criação de uma estrutura que integre a cultura como catalisador da coesão social e de inovação local. O CCL pretende destacar-se como um centro de dinamização artística, comunitária e económica, contribuindo para a valorização do património cultural e para a consolidação de Leiria uma referência no panorama cultural nacional.

Palavras-Chave: Leiria, Modelo de Negócio, Centro Cultural, Património Cultural, Requalificação, Planeamento Estratégico, Empresa Municipal, *Business Model Canvas*, Empreendedorismo Cultural.

Abstract

This Project aims to develop a business model for the creation of a new cultural equipment in the city of Leiria, the “Centro Cultural de Leiria” (CCL). The main objective of this project is to strengthen the municipality's cultural offering by creating a new performance hall and multidisciplinary rehearsal rooms available for rent by amateur or professional performing artists, thereby promoting the cultural, social, and economic development of the city. Based on an assessment of the city's cultural landscape and infrastructure, the Project aims to develop a viable strategic and operational proposal for the implementation and management of the facility under indirect public administration, i.e., through a municipal enterprise.

The theoretical framework seeks to articulate concepts relevant to the study, namely: cultural entrepreneurship, cultural heritage, strategic planning, and the different types of financing for the cultural sector. In addition, the management models for cultural facilities and municipal enterprises are also concepts explored in this chapter.

The methodology adopted is based on a qualitative approach, supported by PESTEL, direct competition, and benchmarking analyses. The business model outlined aims to create a structure that integrates culture as a catalyst of social cohesion and local innovation. The CCL aims to stand out as a center for artistic, community, and economic revitalization, contributing to the enhancement of cultural heritage and the consolidation of Leiria as a reference in the national cultural landscape.

Key-Words: Leiria, Business Model, Cultural Center, Cultural Heritage, Requalification, Strategic Planning, Municipal Enterprise, Business Model Canvas, Cultural Entrepreneurship

Índice

Agradecimentos.....	I
Resumo.....	III
Abstract	V
Índice.....	VII
Índice de Tabela	IX
Índice de Figuras	IX
Glossário de Siglas.....	XI
Introdução	1
PARTE 1.....	5
CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA.....	5
1.1. Empreendedorismo Cultural para o Desenvolvimento Municipal.....	5
1.1.1. Empreendedorismo Cultural.....	5
1.1.2. Património Cultural	7
1.1.3. Planeamento Estratégico	8
1.1.4. Tipologia de Financiamento	10
1.1.4.1 Financiamento Público Nacional	11
1.1.4.2 Financiamento Público Europeu.....	14
1.1.4.3 Financiamento Privado	15
1.2. Empresa municipais e gestão de equipamentos culturais em Portugal	16
1.2.1. Modelos de Gestão de Equipamentos Culturais	16
1.2.2. Empresas Municipais.....	17
1.3. Contextualização demográfica e cultural da Cidade do Lis.....	20
CAPÍTULO II – METODOLOGIA	23
2.1. Questão de Investigação e Objetivos da Pesquisa	23
2.2. Metodologia de Investigação	24
PARTE 2.....	31
CAPÍTULO III – ESTRATÉGIA EMPRESARIAL DO CCL	31
3.1. Análise do Contexto Externo	31
3.1.1. Análise PESTAL	31
3.1.1.1. Político.....	31
3.1.1.2. Económico	33
3.1.1.3. Social	34
3.1.1.4. Tecnológico.....	35
3.1.1.5. Ambiental	37
3.1.1.6. Legal	37

3.1.2.	Análise da Concorrência Direta.....	38
3.1.3.	Análise das 5 Forças de Porter	41
3.1.4.	Mapeamento de imóveis em Leiria	44
3.1.4.1.	Rua Tenente Valadim 29, 2400-137 Leiria	44
3.1.4.2.	Estrada Nossa Senhora do Amparo, 20.....	44
3.1.4.3.	Largo Cândido Reis, 18 e 18A.....	45
3.1.4.4.	Rua Barreto Perdigão, 43 / 24, 26 e 28	46
3.1.4.5.	Seleção do Imóvel.....	46
3.2.	Conclusões do Diagnóstico.....	46
CAPÍTULO IV – MODELO DE NEGÓCIO.....		49
4.1.	Estratégia e Objetivos de Negócio.....	49
4.1.1	Missão, Valores e Objetivos	49
4.2.	<i>Business Model Canvas</i>	51
4.2.1	Segmentos de Cliente	52
4.2.2	Proposta de Valor.....	52
4.2.3	Canais de Distribuição.....	53
4.2.4	Relações com os Clientes	54
4.2.5	Fontes de Receita.....	55
4.2.6	Recursos-Chave.....	56
4.2.7	Atividades-Chave	57
4.2.8	Parceiros-Chave.....	57
4.2.9	Estrutura de Custos.....	59
4.3.	Análise SWOT.....	60
4.3.1	Forças	61
4.3.2	Fraquezas.....	61
4.3.3	Oportunidades	62
4.3.4	Ameaças	63
4.4.	Fatores Críticos de Sucesso	64
4.5.	Vantagem Competitiva.....	64
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES		65
LEGISLAÇÃO.....		69
BIBLIOGRAFIA.....		71
ANEXOS.....		79
ANEXO A		79
ANEXO B		80
ANEXO C		81
ANEXO D.....		84

Índice de Tabela

Tabela 3.1 - Análise da Concorrência Direta.....	40
Tabela 3.2 - Análise das 5 Forças de Porter	43
Tabela 4.1 - Análise SWOT	60
Tabela 4.2 - Fatores Críticos de Sucesso	64

Índice de Figuras

Figura 1.1 - Fundo aprovado de Portugal 2030.....	13
Figura 1.2 - Fundo executado de Portugal 2030.	13
Figura 2.1 - Modelo das 5 Forças de Porter	26
Figura 2.2 - Modelo de Análise SWOT	29
Figura 4.1 - Business Model Canva do Centro Cultural de Leiria	51

Glossário de Siglas

AACP - Atlas Artístico e Cultural de Portugal

ANECF – Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil

BAG - Banco das Artes Galeria

CAVP – Centro de Artes Villa Portela

CCL – Centro Cultural de Leiria

CML – Câmara Municipal de Leiria

DT – *Design Thinking*

EM – Empresa municipal

IM – *Innovation Management*

OPAC - Observatório Português das Atividades Culturais

PEMCCL - Plano Estratégico Municipal da Cultura para o Concelho de Leiria

RTCP – Rede de Teatros e Cineteatros Portugueses

SCC – Sistema Cultural e Criativo

SCIE – Segurança contra Incêndios em Edifícios

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

TJLS – Teatro José Lúcio da Silva

TMF – Teatro Miguel Franco

Introdução

Na última década, Leiria tem vindo a consolidar-se como um exemplo significativo do modo como a cultura é um eixo estruturante do desenvolvimento territorial e da coesão social. Através de uma estratégia que combina a valorização do património, o estímulo à criação contemporânea e a promoção da participação cidadã, Leiria tem assumido uma posição de destaque no panorama cultural português. Este crescimento não se traduz apenas num aumento quantitativo da oferta cultural, mas também na emergência de uma visão integrada da cultura enquanto fator de identidade, inovação e sustentabilidade.

A cidade de Leiria é o espelho da importância da articulação entre políticas públicas, iniciativas privadas e movimentos associativos. A existência de uma rede diversificada de agentes – desde instituições municipais a coletivos independentes – permitiu o desenvolvimento de dinâmicas colaborativas que potenciam a circulação de saberes e a partilha de recursos. Espaços culturais como o Teatro José Lúcio da Silva, o m|i|mo – Museu da Imagem em Movimento, e projetos de base comunitária como o Leiria Cidade Criativa da Música (UNESCO), exemplificam esta convergência entre estratégia institucional e energia local, traduzida numa programação plural e numa crescente projeção internacional.

Segundo o Plano Estratégico Municipal da Cultura para o Concelho de Leiria 2021-2030 (PEMCCL) e o Relatório de Contas de 2024 do Teatro José Lúcio da Silva, os dados recolhidos demonstram que o cenário de programação cultural em salas de espetáculo, entre os anos de 2016 e 2024, tem acompanhado o crescimento do setor, na cidade de Leiria. Estes retratam o número de espectadores de palco nas respetivas salas de espetáculos da Empresa Municipal (EM).

Estas conclusões são suportadas pelo Atlas Artístico e Cultural de Portugal (AACP) de junho de 2024, estudo realizado no âmbito do acordo institucional de parceria entre a Direção-Geral das Artes (DGArtes) e o ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, através do Observatório Português das Atividades Culturais (OPAC), onde, no que toca a sessões de espetáculos ao vivo (Mapa 30) e a espectadores de espetáculos ao vivo (Mapa 31), Leiria é categorizada em ambas como “Muito alto”, o que se materializa em 150 ou mais sessões realizadas e em 50 mil ou mais espectadores anuais.

Relativamente aos equipamentos culturais, o concelho de Leiria apresenta apenas 4 equipamentos que se encontram preparados para o acolhimento de programação artística em palco, todos estes abrangidos pela EM: no centro da cidade, encontram-se os Teatros José Lúcio da Silva (TJLS) e Miguel Franco (TMF) e a mais recente Black Box; e na freguesia de Monte Real e Carvide, a cerca de 20km do centro da cidade, o Cine-Teatro de Monte Real. Cada uma destas salas tem a capacidade para 729, 224, 112 e 225 lugares, respetivamente. No entanto, de acordo com Mapa 24 do AACP, o índice referente aos recintos de artes do espetáculo por 10.000

habitantes cataloga a cidade do Lis no “Muito baixo”, nível referente a um quociente entre 0,05 e 0,47 salas por 10.000 habitantes e o quarto mais baixo do estudo. Para além disto, o Mapa 29 do mesmo estudo, mapeamento sobre salas de artes do espetáculo municipais, confere a Leiria o patamar “Baixo”, legenda referente a municípios que tenham no território entre 2 e 4 salas.

Neste contexto, o défice de infraestruturas culturais capacitadas para o acolhimento de programação artística na cidade de Leiria é contrariado pela sua vitalidade cultural, não se restringindo pelo número de equipamentos formais, mas centrado na forma como as comunidades constroem, apropriam e fruem da Cultura local. Assim, a análise da oferta deste tipo de equipamentos deve abranger, também, compreensão dos processos identitários e das dinâmicas de participação sociocultural local enquanto elementos estruturantes do desenvolvimento territorial.

Segundo Portugal e Quintela (2007), a afirmação de identidade através dos traços socioculturais que caracterizam as comunidades e que se associam a um território surge como uma dimensão indispensável do desenvolvimento de uma região. No entanto, este processo só é possibilitado pelo comportamento orgânico da Cultura e das pessoas que habitam no território, na medida em que a cultura é um fenómeno que se encontra em diálogo permanente entre tradição e inovação, originando sempre novas sínteses culturais (*ibid.*).

Portugal e Quintela (2007), tendo em conta o supramencionado, afirmam que a Cultura é tomada como porta de entrada a novos caminhos de dinamização e desenvolvimento de territórios, sendo que esta se torna uma alavanca para a dinamização e regeneração do tecido e das práticas sociais; uma oportunidade de desenvolvimento de projetos que promovam a valorização e a requalificação dos recursos endógenos destes territórios, como o património material e imaterial, vernacular, paisagístico, gastronómico, etc.; um foco de atração de novos agentes capazes de mobilizar, revitalizar e qualificar as condições de vida; e um fator de integração destes territórios em espaços abertos de cooperação e partilha de experiências inovadoras.

No âmbito municipal, Gama (2021) defende que “a administração local, pela proximidade com as comunidades e pelos recursos financeiros aplicados (direta ou indiretamente) no setor cultural, tem tido um papel fundamental na transformação do tecido cultural português [uma vez que] a alocação de recursos financeiros ao setor cultural por parte dos municípios ser, percentualmente, muito mais forte do que os investimentos e financiamentos efetuados por parte da administração central” (p.17). Existem assim, de acordo com Portugal e Quintela (2007), duas (2) tipologias de projetos que apresentam um especial potencial neste âmbito e cujo investimento procura dinamizar o desenvolvimento sociocultural territorial: residências artísticas e centros culturais.

Assim, num contexto onde a valorização da cultura assume um papel cada vez mais relevante na promoção da coesão social, do desenvolvimento económico local e da afirmação identitária das regiões, o Trabalho de Projeto procura planear uma resposta cultural diferenciada face ao atual

panorama local. Pretende constituir um contributo para a reflexão sobre o papel dos equipamentos culturais no desenvolvimento do forro económico, social e cultural de cidades fora das grandes metrópoles, demonstrando a importância de uma abordagem estratégica e integrada na criação de novas infraestruturas culturais.

O presente trabalho tem como objetivo o desenvolvimento de um modelo de negócio para a implementação, gestão e manutenção de um novo equipamento cultural municipal na cidade de Leiria, designado Centro Cultural de Leiria (CCL), um espaço multifuncional, sustentável e estrategicamente alinhado com as políticas culturais e urbanísticas da autarquia. O projeto procura, ainda, ser um fator de reflexão ativa acerca das oportunidades de renovação e dinamização do tecido urbano de Leiria.

Para tal, conjuga um desenho metodológico que articula a análise estratégica e *benchmarking* do mercado, com o intuito de estruturar uma proposta sólida, capaz de atrair investimento, garantir uma gestão eficiente e proporcionar um impacto cultural duradouro na comunidade local e regional.

A estrutura deste Trabalho de Projeto encontra-se organizada em cinco (5) capítulos. Após esta introdução, o Capítulo I apresenta o enquadramento teórico e conceptual do estudo, abordando os principais conceitos e áreas de investigação em que o Trabalho de Projeto está incluso. O Capítulo II descreve a abordagem metodológica adotada para a concretização do Trabalho. O Capítulo III define a estratégia empresarial do Centro Cultural através da análise do contexto externo. O Capítulo IV estrutura a missão e objetivos de negócio juntamente com o modelo de negócio apresentado através do *Business Model Canvas*. Por fim, o Capítulo V reúne as conclusões, limitações do estudo e propostas para investigação futura.

PARTE 1

CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA

1.1. Empreendedorismo Cultural para o Desenvolvimento Municipal

1.1.1. Empreendedorismo Cultural

O conceito de empreendedorismo cultural orbita campos de estudo como a Economia, a Gestão e a Cultura desde meados do século XX, e, dada a sua pertinência para o Trabalho de Projeto proposto, é necessário classificá-lo e clarificá-lo.

DiMaggio (1982) refere-se a este fenómeno como “função dos capitalistas culturais” e a quem o pratica como capitalista cultural, definindo-o, assim, como aqueles “(...) cuja riqueza é proveniente da gestão de empresas industriais das quais extraem o lucro, e na medida em que estes investem os lucros na fundação e criação de organizações culturais distintas.” (p. 47). No entanto, quando o autor se via confrontado com a crítica em como os capitalistas culturais desconsideravam o valor da Arte, DiMaggio mencionava no seu argumento a definição de capital cultural de Bourdieu (1999), conceito onde o sociólogo francês afirma haver uma tendência para, quando apropriado por uns agentes ou conjuntos de agentes culturais, adquirir energia social na forma de trabalho reificado ou vivo.

Assim sendo, os tais capitalistas eram, numa segunda instância, colecionadores deste capital cultural, conhecimento e familiaridade com os estilos e géneros que eram socialmente valorizados e que conferiam prestígio àqueles que o dominavam (DiMaggio, 1982).

Contudo, o próprio admite que, graças a Henry Lee Higginson, um empreendedor cultural é muito mais do que um empresário de sucesso, é alguém que tenha a capacidade de visão empresarial, sim, mas que tenha também vontade de arriscar e os recursos organizacionais para o fazer com sucesso.

Já em 1999, Rick van der Ploeg, ministro da Cultura dos atuais Países Baixos, aborda o conceito de empreendedorismo cultural, que, citado por Klamer (2011), “combina duas capacidades: o conhecimento e sensibilidade perante a Arte, os seus processos criativos e que seja capaz de captar criativos talentosos e o conhecimento e compreensão de possíveis públicos e técnicas de marketing” (p.146).

Numa esfera teórica mais recente, o empreendedorismo cultural tem estabelecido uma relação com o desenvolvimento económico de uma região. Segundo Konrad (2013), a indústria cultural tem sido cada vez mais alvo de atenção por parte da Academia, dado o seu papel de extrema importância no desenvolvimento regional. O sucesso desse desenvolvimento passa pela inovação e pela forma como as regiões são capazes de capitalizá-la através do empreendedorismo cultural (Ratten et al., 2017). Dobрева e Ivanov (2020) abordam também o tema, afirmando que empreendedorismo cultural pode ser definido pela atividade específica de criar entidades culturais

e de posicionar produtos e serviços criativos como de valor cultural, mas que também têm a capacidade de gerar receitas.

Diferentes conceptualizações de empreendedorismo cultural surgem durante o estudo sobre a matéria, consoante o contexto a que são submetidos. Albinsson (2017), Professor Doutor na Universidade de Gotemburgo, conclui que, na sua pesquisa pelas várias utilizações do conceito de empreendedorismo cultural, existem essencialmente dois domínios de uso da definição: o uso antropológico e económico institucional, e o uso de desenvolvimento das Artes. O primeiro uso remete-nos para o dinamismo do desenvolvimento de características culturais intangíveis, tais como símbolos, mitos, línguas, crenças, valores, normas, rituais, desenhando uma rede cultural que permeia as atividades sociais e económicas, enquanto o segundo remete-nos para o desenvolvimento dos serviços culturais, bens tangíveis e promoção de carreiras individuais ou coletivas, levando a que o empreendedorismo cultural seja percecionado como um setor económico (pp.384-385).

É dentro deste segundo âmbito que o presente Trabalho de Projeto se enquadra, onde o empreendedor é visto como um agente fulcral no desenvolvimento económico (Nafziger, 2006 em Abarca, 2018, p. 3). O empreendedor encontra-se numa predisposição atitudinal ou uma mentalidade específica que leva à criação de oportunidades (Alvarez, Barney e Young, 2010, em Abarca, 2018: 3), graças a atributos como a abertura de pensamento e adaptabilidade intrínsecos dos empreendedores requeridos para assegurar um lugar no panorama socioeconómico atual (Berger, 1991 em Abarca, 2018: 3). Estes agentes culturais são movidos por três (3) fins que, segundo Barringer e Ireland (2016), individualmente ou em combinação, os encorajam:

1. Autonomia – a demanda pela autovalorização, autoestima e desejo de executar um projeto numa escala e qualidade que acreditam ser capazes de alcançar;
2. Seguir uma ideia – os desenhadores do projeto que optam por arriscar para seguir uma proposta que consideram fundamental;
3. Gerar lucros – esta motivação é crucial em setores específicos e, embora seja visto como menos importante que os dois anteriores, é indispensável e gratificante.

Klamer (2011) complementa esta ideia, afirmando que os bons empreendedores culturais possuem as seguintes características:

1. Estão alertas ao surgimento de oportunidades (Kirzner, 1979, em Klamer, 2011);
2. São criativos em termos de conteúdo artístico, mas também na organização conversacional e financeira;
3. A componente artística é a sua paixão e compromisso. Todas as outras, incluindo a componente económica, são subsidiárias;
4. São persuasivos, no sentido em que são capazes de convencer artistas de qualidade a trabalharem com eles, despertar o seu interesse em Arte, envolver pessoas e são capazes de gerar os fundos necessários à atividade proposta;

5. São prudentes e demonstram coragem, fé e esperança nas suas ações (McCloskey, 2006, em Klamer, 2011).

1.1.2. Património Cultural

Além do mais, por muito que falemos em empreendedorismo e da sua aplicação no presente Trabalho de Projeto, é necessário introduzir uma segunda área de investigação em que o projeto se enquadra – a vertente do património cultural.

O debate sobre a definição deste conceito remonta para o período pós II Guerra Mundial, e aos documentos fundamentais do fenómeno que surgem no seguimento deste marco, como a Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948), a Carta de Veneza (1964) ou a Convenção do Património Mundial, Cultural e Natural (1972), e, mais recentemente, a Convenção-Quadro do Conselho da Europa (2005) onde é reconhecido, no Artigo 4.º, que “cada pessoa, individual ou coletivamente, tem o direito de beneficiar do património cultural e de contribuir para o seu enriquecimento.”.

Não obstante, Harvey (2001), defende na sua obra que, ainda que haja pontos de referência históricos que nos permitem identificar a tendência de conversação da herança cultural de determinada região, não nos é possível datar com exatidão o momento ou período onde o interesse pela preservação do património se iniciou. Contudo, o estudo empírico e consequentes resultados sobre o tema surgem a partir dos anos 1960-80 e apresentam-se como um período que parece ter desencadeado um interesse crescente pelo passado a nível académico, político e público (Waterton, 2015).

O conceito de património cultural foi, também, explorado em França a partir de meados da década de 80. Este apresenta-se como a representação simbólica das identidades dos grupos humanos, isto é, um emblema da comunidade que reforça identidades, promove solidariedade, cria limites sociais, encobre diferenças internas e conflitos e constrói imagens da comunidade (Cruces, 1998). Esta definição parte da sua desconstrução antropológica, na medida em que a noção de património cultural não coaduna nem com as noções de património nem de cultura. De modo a corroborar esta ideia, Pereiro (2006), afirma que o património cultural é muitas vezes definido juntamente com as restantes heranças do passado, porém, nem todos os vestígios herdados do passado podem ser considerados património cultural.

A partir do cruzamento das ideologias de ambos os investigadores, entendemos que este fenómeno é muito mais do que a definição adquirida pelo senso comum, onde esta se centra nas evidencias materiais e monumentais de património esteticamente agradável e tangível (Smith, 2006). Neste sentido, é necessário incluir fatores sociais e interesses do envolvimento ativo com o património cultural, pois é através do mesmo que, segundo Mendes (2012), se promove

solidariedade orgânica entre os membros do corpo social, uma coesão ou convergência mental, traduzida no sentimento, por parte do indivíduo, de pertença a uma comunidade.

Além do mais, o surgimento de comunidades, tal como evidenciado pelo autor, não só possibilita que nos reconheçamos, mas que sejamos reconhecidos por outros. É-lhes, então, conferida uma identidade própria, que, apesar de tudo, não é estanque. Sendo um fenómeno orgânico, fatores internos e externos levam a que as comunidades vão evoluindo, não apenas no universo artístico, mas na sua totalidade. Smith (2015) evidencia a falta do reconhecimento do humanismo e das emoções como pilar fundamental da criação de património como a maior lacuna existente aquando do estudo do património cultural.

1.1.3. Planeamento Estratégico

O conceito de planeamento estratégico tem a sua origem nas atividades militares do general chinês Sun Tzu, onde surgem os primeiros escritos sobre a arte da guerra (Azeitão e Roberto, 2010). Desconstruindo o conceito, a palavra “estratégia” advém da palavra grega *stratego*, derivação resultante da combinação das palavras *stratos* (exército) e de *ego* (líder) (Barros, 2011).

Porém, é apenas a partir da década de 50 que a definição é adotada pelo mundo dos negócios e nas principais universidades americanas, culminando no desenvolvimento do primeiro modelo de análise de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades (Azeitão e Roberto, 2010). Ferreira (2005) afirma que “o planeamento estratégico surge como uma metodologia prospetiva que integra as múltiplas variáveis e determinantes” (p.126) e que, por isso, este processo não concebe o plano como um produto finalizado, mas sim como um processo em constante avaliação (Fonseca e Ramos, 2006). Ansoff (1965), em Nicolau (2001), refere que a estratégia é o conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema. Quinn (1980), citado pela mesma autora, defende que a estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a sequência de ações num todo coerente, definição que se aproxima à perspetiva atual do conceito.

Numa esfera mais recente, Boddy (2020) define plano estratégico como a direção geral das atividades de uma organização de forma ampla e abrangente, através do qual são definidas estratégias que permitem enfrentar adversidades e mantendo resiliência e sustentabilidade das próprias organizações (Jesus, 2022). A proliferação das ferramentas para a administração estratégica e operacional despertam a necessidade de criação de um modelo teórico ou estrutura conceitual capaz de proporcionar uma integração plena de êxito (Azeitão e Roberto, 2010) centrado no cruzamento entre estratégia e a componente operacional.

Deste modo, Kaplan e Norton (2008) desenvolveram um sistema de gestão que une a planificação estratégica à implementação operacional, baseado em seis etapas (Desenvolvimento da Estratégia, Planificar a Estratégia, Alinhar a Organização, Planificar as Operações, Controlar e Aprender e Validação e Adaptação da Estratégia). Estas seis fases criam o sistema coeso,

completo e interligado, que conecta a elaboração de estratégias com a execução operacional, a implementação e a aprendizagem.

Numa segunda perspectiva, Boddy (2020) defende que existem cinco (5) (elementos genéricos no processo de planeamento (Definição de objetivos e critérios de sucesso, Organização, Atuação e liderança, Controlo e Recolha de informação). No presente formato, o autor afirma que os primeiros quatro elementos estão interligados pelo processo de recolha de informações e que, por conseguinte, qualquer plano depende deste quinto elemento. Este pode ser implementado a partir de diferentes abordagens, e sintetizado através da análise realizada do contexto, tanto externo quanto interno, da organização.

Porter (1980) explora também esta temática que através do estudo da vantagem competitiva, uma área empresarial que tem no seu núcleo disciplinas como a análise de competição, posicionamento estratégico e das práticas de Gestão. O autor identifica três (3) estratégias gerais, tendo em conta o modelo de cinco (5) forças competitivas proposto pelo mesmo. Aplicadas sozinhas, ou em conjunto, as estratégias têm potencial para estabelecer uma posição de defesa duradora e capaz de superar os concorrentes no setor de atividade da entidade. São elas a liderança sobre os custos gerais, onde o baixo custo comparativamente aos concorrentes torna-se o foco de toda a estratégia, mantendo a qualidade; a diferenciação, onde se procura desenhar um produto ou serviço que, dentro do universo empresarial, seja considerado único e que, quando se consegue atingir esse patamar, se torna um mecanismo viável para a obtenção de retornos acima da média, comparativamente ao restante setor de atividade; e, por fim, o foco, onde se procura destinar o produto ou serviço a um segmento de cliente, segmento de linha de produto ou mercado geográfico, de modo cumprir as necessidades de público-alvo específico, cuja política funcional é idealizada com este propósito.

Outra das componentes de importância nesta dimensão académica do planeamento estratégico é a inovação. Segundo AlQershi et al. (2020) e Charitou e Markides (2002) citado por AlQershi (2021), inovação estratégica remete-nos para a inovação do modelo de negócio adotado por uma entidade, que resulta uma nova forma de atuação. Esta vertente garante que as entidades não sigam apenas procedimentos e padrões administrativos aceites, dado que as mesmas, tendo um objetivo comercial definido, requerem unicidade para a transformação bem-sucedida dos inputs apropriados para o efeito.

A criatividade é, sob a lente da gestão, a capacidade de conjugar ideias de modo a produzir algo novo e útil, enquanto o processo de inovação surge como consequência dessa capacitação, através da implementação de algo novo e útil. O desenvolvimento e implementação novas ideias de modo a criar valor, produtos, serviços ou melhoramento de processos, potenciando assim o crescimento e a vantagem competitiva da entidade (Stanford, 2022) é denominado *Innovation Management* (IM)

Ao fundo criativo por detrás do processo de conjugação e implementação de ideias designa-se *Design Thinking* (DT), uma abordagem à criatividade e inovação baseada nas práticas dos *designers*. O DT é um termo que surge no vocabulário de um processo estratégico da IM e que é conceptualizado como um processo ou conjunto de atividades que incorporam vários métodos, dos quais o *need-finding*, o *brainstorming* e a prototipagem são as atividades e métodos mais comumente utilizados (AlQershi, 2021). Mais se adianta que esta ferramenta assenta uma filosofia “human-centred”, colocando a observação e descoberta das necessidades humanas no centro do processo de inovação (Gruber et al., 2015, em Boddy, 2020), uma vez que o capital humano é o coração das organizações, dada a sua capacidade de gerar capital intelectual através da sua competência, atitude e agilidade intelectual (AlQershi, 2021; Subramaniam e Youndt, 2005).

O resultados deste processo é transposto para um modelo de negócio desenhado, modelo que procura “demonstrar como uma organização cria, entrega e captura valor” (Osterwalder e Pigneur, 2010: 14). Os autores propõem a criação de uma ferramenta que permita dispor e manipular os modelos de negócios das organizações sobre nove (9) blocos distintos que se segregam em clusters nas quatro (4) áreas de intervenção respetivas. O *Business Model Canvas* (BMC) é frequentemente utilizados como forma de abordagem do *design thinking* em inovação empresarial (Foà, 2019), uma vez que “é como um planta para uma estratégia a ser implementada por meio de estruturas organizacionais, processos e sistemas” (Osterwalder e Pigneur, 2010: 15).

Não obstante, a versatilidade do BMC não se restringe apenas para a criação de modelos de negócio para organizações com fins lucrativos, pois é também uma instrumento viável à criação de organizações sem fins lucrativos quando, em vez de ter como foco o lucro, é definida uma imagem clara da missão social da entidade e os seus objetivos sociais (Salman et al., 2022). O BMC, assim, abre portas para que seja possível conectar indivíduos que se encontram dentro da mesma linha de pensamento a uma potencial base de clientes, culminando num impacto social sustentável (*ibid.*). Tendo em conta o mencionado, Osterwalder e Pigneur (2010) desenvolvem duas (2) variações do seu modelo de negócio adequadas a organizações com um propósito social em vez de um objetivo lucrativo. A primeira variação é o modelo de tripla linha de lucros, utilizado em organizações sociais devido à adição dos “custos e benefícios sociais e económicos” (Sanderse et al., 2020). A segunda variação é o modelo de negócio financiado por terceiros, que pode ser utilizado nos casos em que os destinatários dos produtos ou serviços por eles, sendo o pagamento feito por terceiros, como doadores ou instituições/agências do setor público.

1.1.4. Tipologia de Financiamento

No presente capítulo, torna-se pertinente abordar as formas de financiamento de modo a entender quais as oportunidades que se enquadram no contexto do presente Trabalho de Projeto. Neste enquadramento, serão analisados os modelos e principais ferramentas de financiamento existentes

no setor cultural e criativo nacionais e europeus. Loots et al. (2022) aborda as novas formas de financiamento na Indústria Cultural e Criativa (ICC), onde a privatização de diversos setores se tem vindo a intensificar, resultando, assim, na divisão tripartida do financiamento entre público, privado e híbrido ou misto. No entanto, de acordo com AMAL (2020), as vendas e prestações de serviços, constituem a forma de financiamento mais relevante e significativa da cultura, património e indústrias culturais e criativas.

1.1.4.1 Financiamento Público Nacional

No contexto português, a relevância do Sistema Cultural e Criativo (SCC) para a economia, a internacionalização, a criação de emprego e a produção de inovação é ainda pouco considerada pelas entidades públicas e privadas, o que leva a que uma grande parte da Indústria Cultural e Criativa seja altamente dependentes do Estado (AMAL, 2020, em Jesus, 2022). Deste modo, grande parte do investimento em entidades cuja atividade seja direcionado à Cultura parte de financiamento público. Creatives Unite (2023) define financiamento público como a quantia em dinheiro concedida pelas autoridades públicas a uma pessoa, empresa ou organização para determinadas atividades.

O principal organismo de investimento no SCC é a Direção-Geral das Artes, “um organismo da República Portuguesa que tem por missão a coordenação e execução das políticas de apoio às artes em Portugal, com a prioridade de promover e qualificar a criação artística, bem como garantir a universalidade da sua fruição” (Direção-Geral das Artes, s.d.). É o organismo estatal responsável “pela coordenação e execução das políticas de apoio às artes, através da implementação de medidas estruturantes, como a promoção da igualdade de acesso às artes; o incentivo à criação, produção e difusão artísticas; e a projeção internacional de criadores, produtores e outros agentes culturais portugueses, detendo, assim, um papel fulcral na garantia de condições para a estabilidade, consolidação e renovação do tecido artístico profissional em Portugal, bem como para a sua internacionalização” (Direção-Geral das Artes, s.d.).

Para isto, de acordo com o Decreto-Lei n.º 103/2017, de 24 de agosto, de 11 de junho, a DGARTES procura promover diferentes programas e modalidades do apoio financeiro para a atividade profissional nas áreas das artes visuais, como a arquitetura, as artes plásticas, o design, a fotografia e os novos media; das artes performativas, como o circo, a dança, a música, a ópera e o teatro; das artes de rua; e do cruzamento disciplinar. Estes apoios centram-se em três (3) tipologias:

- Programa de apoio sustentado, destinado exclusivamente a pessoas coletivas de direito privado com sede em Portugal e visa a estabilidade e consolidação de entidades com atividade continuada, assente em planos plurianuais, contemplando as modalidades bienal e quadrienal (Artigo 10.º, n.ºs 1 e 2).

- Programa de apoio a projetos, destinado a projetos que possam ser implementados até ao limite de um ano, visando contribuir para o dinamismo e a renovação do tecido artístico, e a complementar o financiamento de atividades previamente aprovadas no âmbito de programas nacionais ou internacionais de financiamento ou de atividades cuja viabilização dependa de uma percentagem de apoio reduzida, não aplicado o limite de um ano para a sua implementação. (Artigo 11.º)
- Programa de apoio em parceria decorre de acordos previamente estabelecidos entre a área da Cultura, através da DGARTES, e outras pessoas coletivas públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras, para apoiar as entidades elegíveis no desenvolvimento de atividades que se enquadrem nos objetivos e linhas estratégicas previstas. No âmbito da administração local, os programas em parceria assentam em objetivos estratégicos comuns, dando prioridade ao desenvolvimento de atividades nos territórios com oferta cultural reduzida ou inexistente (Artigo 13.º, n.ºs 1 e 3).

Paralelamente a estes programas, a Direção-Geral das Artes promove ainda outros instrumentos estratégicos que visam a qualificação e coesão territorial da oferta cultural em Portugal, entre os quais se destaca-se a Rede de Teatros e Cineteatros Portugueses (RTCP). Esta iniciativa procura combater as assimetrias regionais e fomentar a coesão territorial no acesso à cultura e às artes em Portugal, assente na descentralização e na responsabilidade partilhada do Estado central com as autarquias e as entidades independentes (Rede de Teatros e Cineteatros Portugueses, n.d.), garantindo uma maior equidade no acesso dos cidadãos à fruição artística em todo o território nacional.

O mecanismo de democratização cultural foi legalmente estabelecido pela Lei n.º 81/2019, de 2 de setembro, onde são definidas as suas disposições gerais, a sua composição legal, os seus programas de apoio e colaboração, a sua credenciação. O presente diploma, nos Artigos 1.º e 2.º, define que a RTCP se aplica aos teatros e cineteatros que correspondam a instituições de carácter permanente, com ou sem personalidade jurídica, e dotadas de uma estrutura organizacional, que:

- Possuam condições para a realização regular de espetáculos de natureza artística, bem como para a exibição cinematográfica regular, sem prejuízo da realização de outras atividades culturais;
- Garantam uma programação que fomente a democratização do acesso à cultura, a cooperação institucional entre os diferentes níveis de administração, participem na correção de assimetrias e, ainda, contribuam para a coesão territorial e o desenvolvimento das populações.

Além do mais, a presente lei aplica-se ainda aos recintos licenciados no âmbito do Decreto-Lei n.º 23/2014, de 14 de fevereiro, diploma que aprova o regime de funcionamento dos espetáculos de natureza artística e de instalação e fiscalização dos recintos fixos destinados à sua realização bem como o regime de classificação de espetáculos de natureza artística e de divertimentos

públicos. É necessário que estes possuam condições para a apresentação de espetáculos de natureza artística ou exibição cinematográfica, mesmo que não vocacionados para os mesmos, nomeadamente auditórios de bibliotecas e casas de cultura (Artigo 2.º).

Ainda dentro do contexto nacional, é necessário destacar o programa Portugal 2030. Resultante da materialização do Acordo de Parceria estabelecido entre Portugal e a Comissão Europeia, é aqui que são fixados grandes objetivos estratégicos para aplicação, entre 2021 e 2027, do montante global de 23 mil milhões de euros (Portugal 2030, s.d.). Segundo a mesma fonte *online*, o programa Portugal 2030 é implementado através de 12 programas:

- Quatro (4) de âmbito temático – Demografia, qualificações e inclusão; Inovação e transição digital; Ação climática e sustentabilidade e Mar;
- Cinco (5) regionais, correspondentes às NUTS II do Continente – Norte 2030, Centro 2030, Lisboa 2030, Alentejo 2030 e Algarve 2030;
- Dois das Regiões Autónomas;
- Um de Assistência Técnica.

Segundo o boletim mensal do Portugal 2030, lê-se que “até 30 de setembro, por cada 100 euros programados para 2021-2027, foram aprovados cerca de 42,6 € e executados 10,6 €, o que corresponde a mais de 9,7 mil M€ de fundo aprovado e mais de 2,4 mil M€ de fundo executado.” Nas Figuras 1.1 e 1.2 estão representadas as formas como os fundos aprovados e os fundos executados se distribuem pelos âmbitos temáticos acima descritos, respetivamente

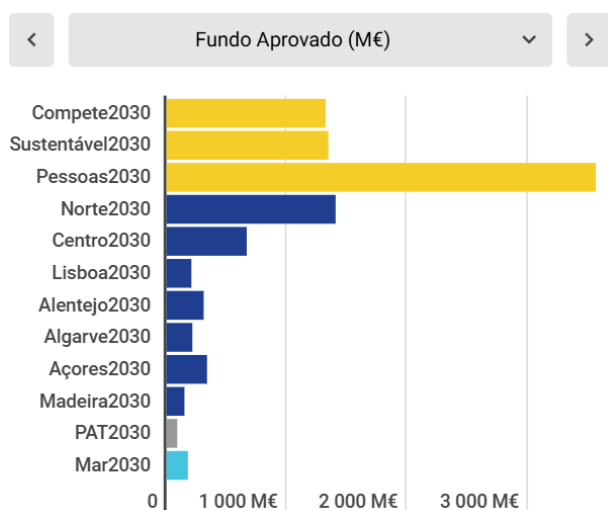


Figura 1.1 - Fundo aprovado de Portugal 2030.

Fonte: Boletim Mensal sobre Portugal 2030 (2025) disponível em: <https://portugal2030.pt/resultados-pt2030/>

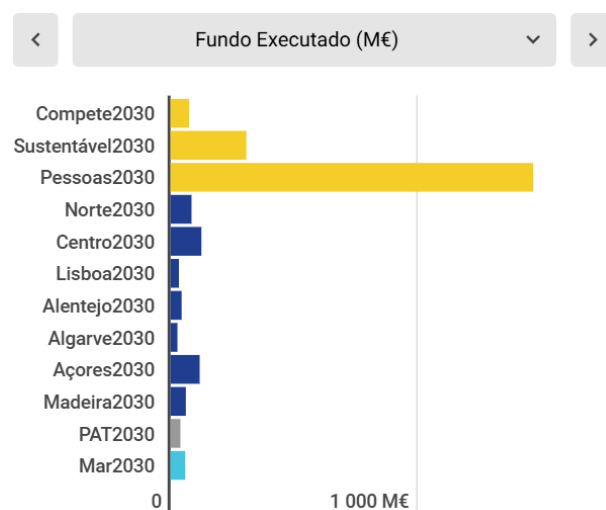


Figura 1.2 - Fundo executado de Portugal 2030.

Fonte: Boletim Mensal sobre Portugal 2030 (2025) disponível em: <https://portugal2030.pt/resultados-pt2030/>

Dentro da Região Centro – região de afetação do Trabalho de Projeto – estão designados 2.172 milhões de euros do orçamento total e definidos objetivos estratégicos dentro de cinco (5)

âmbitos: Centro mais Competitivo, Centro mais Verde, Centro mais Conectado, Centro mais Social e Inclusivo e Centro territorialmente mais Coeso e mais Próximo. Para o presente Trabalho de Projeto, o foco estará nas últimas duas (2) áreas temáticas enumeradas. Assim, na componente social, segundo a Autoridade de Gestão do Programa Regional do Centro (2024), os objetivos principais são: melhorar o acesso ao emprego sustentável e o combate ao desemprego; reforçar as competências verdes e digitais dos trabalhadores e empresas; promover serviços de educação de qualidade, com vista ao sucesso escolar; maior igualdade de acesso ao ensino superior; promover a igualdade de acesso a cuidados de saúde; promover a inclusão social, seguindo as prioridades estabelecidas no Pilar Europeu dos Direitos Sociais; e valorizar o papel da cultura, da criatividade territorial e do turismo sustentável. Já na vertente de coesão e aproximação, de acordo com a mesma fonte bibliográfica, os objetivos principais deste âmbito são: promover o desenvolvimento social, económico e ambiental integrado e inclusivo, a cultura, o património natural, o turismo sustentável e a segurança nas zonas urbanas; e promover, nas zonas não urbanas, o desenvolvimento social, económico e ambiental integrado e inclusivo a nível local, a cultura, o património natural, o turismo sustentável e a segurança.

No âmbito da análise dos instrumentos de financiamento disponíveis para o setor cultural e criativo, é fundamental considerar o tipo de operação identificado como 5009 – Reabilitação e regeneração urbanas, vinculado ao Objetivo Específico RSO5.1. Este objetivo concentra-se na promoção de um desenvolvimento social, económico e ambiental, de maneira integrada e inclusiva, especialmente nas dimensões da cultura, do património natural, do turismo sustentável e da segurança nas áreas urbanas, nomeadamente ao nível da cultura, do património natural, do turismo sustentável e da segurança em zonas urbanas (Comissão de Coordenação e Desenvolvimento da Região Centro 2021). O ênfase na reabilitação e na regeneração urbana torna-se especialmente importante para o setor cultural, pois muitos dos projetos financiados estão focados na restauração e valorização de espaços culturais, no fortalecimento da identidade local e na promoção da coesão territorial. (Programa Regional do Centro, 2024).

1.1.4.2 Financiamento Público Europeu

A nível europeu, a União Europeia promove o programa Europa Criativa 2014-2020, principal iniciativa de apoio financeiro público dedicado ao SCC, tendo como missão salvaguardar, desenvolver e promover o património e a diversidade cultural e linguística da Europa e aumentar a competitividade e o potencial económico dos sectores culturais e criativos, em especial do sector audiovisual (Europa Criativa, s.d.). Este programa, que está ramificado em três (3) vertentes de apoio às organizações, resulta numa média ponderada sobre o orçamento total do mesmo:

- Vertente Media, destinado ao apoio do setor Audiovisual europeu integralmente, desde cinema, televisão, plataformas digitais, videojogos e conteúdo imersivo, que irá atuar sobre os polos temáticos em que os apoios se enquadrarem, nomeadamente sobre

Conteúdo, Negócio, Públicos e Políticas. É-lhe atribuída, então, 59% do orçamento do programa;

- Vertente Cultura, destinada ao cofinanciamento de projetos nas áreas cultural e criativa e em todas as expressões artísticas, com exceção de projetos exclusivamente audiovisuais ou cinematográficos, que se encontram ao albergue da vertente mencionada no ponto anterior. Posto isto, 33% do orçamento estimado 2,44 mil milhões de euros é conferido a esta vertente.
- Vertente Transectorial, destinada à exploração do potencial da colaboração entre os diferentes setores culturais e criativos e fazer face aos desafios comuns que enfrentam, procurando ser vantajoso em termos de transferência de conhecimentos e eficiências administrativas

1.1.4.3 Financiamento Privado

Por outro lado, em termos de financiamento privado, as baixas taxas de juros têm levado os investidores a empreendimentos inovadores em vários setores. Os investimentos são facilitados por fundos de capital de risco, incubadoras e provedores de financiamento coletivo (Block et al., 2018). Contudo, o financiamento privado poderá ter também origem em contribuições privadas, que podem ser doações individuais, financiamento colaborativo, doações de empresas ou subvenções de fundações. Para isto, as pessoas singulares ou coletivas recorrem ao Mecenato Cultural, fenómeno que já é praticado, a nível europeu, a partir dos anos 70, mas que só chega a Portugal em agosto de 1986, com a aprovação da lei que, por meio de incentivos fiscais, apela a esta forma de financiamento privado da cultura (Costa e Conde, 1990). A consagração legal deste instrumento ocorreu com a publicação do Decreto-Lei n.º 74/99, de 16 de março, posteriormente atualizado pelo Estatuto dos Benefícios Fiscais (EBF), que estabelece os regimes aplicáveis aos donativos concedidos a entidades que desenvolvam atividades de reconhecido interesse cultural.

Segundo o Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais (GEPAC), o Mecenato Cultural “consiste em donativos atribuídos por indivíduos ou empresas a entidades públicas, ou privadas, que se dediquem a atividades de reconhecido valor artístico e cultural. O Estado apoia e cofinancia esta prática, prescindindo de uma parte da sua receita fiscal, através da atribuição de benefícios fiscais aos Mecenas”. Mais se acrescenta que “em 2021 foram aprovadas novas regras aplicáveis ao Mecenato Cultural. As entidades privadas com fins lucrativos passam a ser elegíveis para receber donativos (...) podem agora pedir o reconhecimento de interesse cultural das suas atividades e tornar-se elegíveis para receber donativos ao abrigo do Mecenato Cultural, ou seja, os seus Mecenas poderão usufruir dos benefícios fiscais previstos na lei”.

No entanto, dentro do panorama académico atual, Rodriguez (2024) defende que existe uma deficiência de pesquisa, documentos e estatísticas que analisem o desenvolvimento do mecenato cultural, por iniciativa de indivíduos e empresas com frequência, em comparação com outros

países europeus, como França, em que todos os anos a *Association pour le développement du mécénat industriel et commercial* (ADMICAL) apresenta o “Barómetro do mecenato empresarial” para monitorizar o ponto de situação do mecenato cultural empresarial no país.

1.2. Empresa municipais e gestão de equipamentos culturais em Portugal

1.2.1. Modelos de Gestão de Equipamentos Culturais

A gestão de equipamentos culturais constitui um eixo central no estudo e implementação de projetos ligados às artes e à cultura, na medida em que determina a sustentabilidade, a eficiência e o impacto social das estruturas criadas. Deste modo, Mendinhos (2012) cita Byrnes (2009, pp. 427-430) ao referir que as instituições artísticas beneficiam das análises quantitativas e estatísticas provenientes das teorias de gestão, assim como “das práticas de monitorização dos procedimentos de rotina”. A autora complementa a sua ideia, citando Mateus, onde o mesmo defende que “os projetos a incentivar devem ser encarados numa perspetiva de rendibilização económica alargada e de sustentabilidade, devendo por isso contemplar, na sua programação, a definição das áreas de impacto espectáveis, do valor acrescentado que encerram, dos efeitos mobilizadores que preconizam, etc” (2010: 124).

Posto isto, no âmbito de um centro cultural, a escolha do modelo de gestão não se limita a uma decisão administrativa, mas configura-se como um fator estratégico que influencia a sua missão, a relação com a comunidade e a capacidade de assegurar recursos financeiros e humanos ao longo do tempo. Järvinen (2021) põe o mesmo em perspetiva. O autor, primeiro, questiona ao leitor sobre o que é efetivamente um centro cultural, respondendo de imediato com o conceito desenhado de Stunlend (2010), que define este tipo de infraestrutura cultural como um local de uso público que cria uma plataforma para as pessoas fruírem e participarem em atividades culturais. Para além do mais, Järvinen (2021), enunciando Lambert e Williams (2017) como referência bibliográfica, reitera a dificuldade do estudo de centros culturais, uma vez que cada centro desempenha um função comunitária própria e distinta do outro. Não obstante, o autor finlandês acaba por categorizar os modelos de gestão deste meio em três (3) grandes categorias, que acabam por subdividir, respetivamente: a gestão privada, a gestão público e o modelo híbrido entre ambos.

Na primeira categoria, o autor, referenciando Fitzgerald (2010), diz que os centros culturais são classificados como privados quando as entidades que financiam e mantêm as infraestruturas culturais são organizações não governamentais, uma vez que estas “dependem de muitos subsídios privados diferentes e, portanto, não têm o mesmo rendimento estável do estado ou do município que os seus pares públicos têm” (Järvinen, 2021: 18).

Já no setor público, a situação é totalmente dispar. Os centros culturais públicos, na sua maioria, “fazem parte do serviço cultural municipal e, por isso, financiados pelos municípios”

(*ibid.*). Assim sendo, são as autarquias e, conseqüentemente o Estado, responsáveis pelos serviços e mecanismos de manutenção dos equipamentos.

O terceiro modelo resulta da parceria entre os setores público privado para a manutenção do centro cultural. Järvinen (2021) explica que este modelo varia mediante fontes de financiamento e ações que diversas entidades poderão deter. Mais afirma que, nesta metodologia de gestão, é possível que ocorra o envolvimento de diversas formas organizacionais, tais como burocracia governamental, empresas de negócios e organizações sem fins lucrativos.

Para o presente Trabalho de Projeto, será concebido um modelo de criação e desenvolvimento de um Centro Cultural com gestão pública indireta do equipamento, através de uma empresa municipal para o efeito. Foi utilizado este mecanismo de gestão municipal para a criação do projeto, uma vez que confere às entidades uma maior flexibilidade e eficiência na gestão de recursos financeiros, humanos e de investimento.

De modo a entender o enquadramento legal, objetivos sociais e princípios orientadores destas entidades, o próximo ponto na revisão de bibliografia procura clarificar este mecanismo de gestão municipal.

1.2.2. Empresas Municipais

A criação de empresas municipais após aprovação por parte da assembleia municipal é permitida por lei desde a promulgação da lei das autarquias locais em 1977 (Gonçalves, 2007). O desenvolvimento deste mecanismo de gestão municipal representou um passo importante na administração pública, uma vez que acarretam benefícios significativos em termos de eficiência, qualidade dos serviços e autonomia financeira (Pereira, 2025)

Não obstante, apesar de poucas autarquias terem explorado esta opção por considerarem que havia uma deficiência de regulamentação para o propósito, o conceito de empresa pública em si justificaria, por analogia, a aplicação do Estatuto Geral das Empresas Públicas Estaduais, estabelecido pelo Decreto-Lei n.º 260/76, datado de 8 de abril. A legislação das empresas municipais acontece depois de vinte anos após a promulgação da lei das autarquias locais, em 1998, com a aprovação da Lei n.º 58/98, de 18 de agosto – Lei das Empresas Municipais, Intermunicipais e Regionais, revogada pela Lei n.º 53-F/2006 de 29 de dezembro, e esta última revogada pela Lei n.º 50/2012 de 31 de agosto.

A presente Lei procura estabelecer “o regime jurídico da atividade empresarial local e das participações locais” (Artigo 1.º, n.º 1). Para além disto, o artigo seguinte estabelece que a atividade empresarial local é desenvolvida pelos municípios, pelas associações de municípios, independentemente da respetiva tipologia, e pelas áreas metropolitanas, através dos serviços municipalizados ou intermunicipalizados e das empresas locais (Artigo 2.º, n.º 1).

No que toca às empresas locais, o Artigo 19.º estabelece a sua definição e a sua subordinação perante a autarquia local. No número 1 do presente artigo, é definido que são empresas locais as

sociedades constituídas ou participadas nos termos da lei comercial, nas quais as entidades públicas participantes possam exercer, de forma direta ou indireta, uma influência dominante em razão da verificação de um dos seguintes requisitos: a) detenção da maioria do capital ou dos direitos de voto; b) direito de designar ou destituir a maioria dos membros do órgão de gestão, de administração ou de fiscalização; c) qualquer outra forma de controlo de gestão. Assim sendo, a gestão das empresas locais deve articular-se com os objetivos prosseguidos pelas entidades públicas participantes no respetivo capital social, visando a satisfação das necessidades de interesse geral ou a promoção do desenvolvimento local e regional, assegurando a viabilidade económica e o equilíbrio financeiro (Artigo 31.º).

As empresas municipais representam uma das formas organizacionais que os municípios utilizam para aprimorar competências que possuem em diversos universos, tendo como objeto exclusivo a exploração de atividades de interesse geral ou a promoção do desenvolvimento local e regional, de forma tendencialmente autossustentável, sendo proibida a constituição de empresas locais para a prossecução de atividades de natureza exclusivamente administrativa ou com intuito exclusivamente mercantil (Artigo 20.º, n.º.1) Dentro deste âmbito, as EM, de acordo com o artigo 13.º da Lei 159/99, de 14 de setembro, que estabelece o quadro de transferência de atribuições e competências para as autarquias locais, estão inseridas nos seguintes domínios:

- a) Equipamento rural e urbano;
- b) Energia;
- c) Transportes e comunicações;
- d) Educação;
- e) Património, cultura e ciência;
- f) Tempos livres e desporto;
- g) Saúde;
- h) Ação social;
- i) Habitação;
- j) Proteção civil;
- k) Ambiente e saneamento básico;
- l) Defesa do consumidor;
- m) Promoção do desenvolvimento;
- n) Ordenamento do território e urbanismo;
- o) Polícia municipal;
- p) Cooperação externa;

Dentro destas categorias, encontram-se empresas locais de gestão de serviços de interesse geral, que, para efeito da Lei n.º 50/2012, de 31 de agosto, exposto no Artigo 45.º, consideram-se empresas locais de gestão de serviços de interesse geral aquelas que, assegurando a universalidade, a continuidade dos serviços prestados, a satisfação das necessidades básicas dos

cidadãos, a coesão económica e social local ou regional e a proteção dos utentes, e, sem prejuízo da eficiência económica, no respeito pelos princípios da não discriminação e da transparência, tenham exclusivamente por objeto uma ou mais das seguintes atividades:

- a) Promoção e gestão de equipamentos coletivos e prestação de serviços na área da educação, ação social, cultura, saúde e desporto;
- b) Promoção, gestão e fiscalização do estacionamento público urbano;
- c) Abastecimento público de água;
- d) Saneamento de águas residuais urbanas;
- e) Gestão de resíduos urbanos e limpeza pública;
- f) Transporte de passageiros;
- g) Distribuição de energia elétrica em baixa tensão.

Todas estas entidades se regem pelos princípios orientadores na Lei, e, por isso, devem prosseguir as missões que lhes estejam atribuídas, que, de acordo com o Artigo 46.º, têm em vista:

- a) Prestar os serviços de interesse geral na respetiva circunscrição, sem discriminação dos utentes e das áreas territoriais sujeitas à sua atuação;
- b) Promover o acesso, em condições financeiras equilibradas, da generalidade dos cidadãos a bens e serviços essenciais, procurando adaptar as taxas e as contraprestações devidas às reais situações dos utilizadores, à luz do princípio da igualdade material;
- c) Assegurar o cumprimento das exigências de prestação de serviços de carácter universal relativamente a atividades económicas cujo acesso se encontre legalmente vedado a empresas com capitais exclusiva ou maioritariamente privados e a outras entidades da mesma natureza;
- d) Garantir o fornecimento de serviços ou a gestão de atividades que exijam avultados investimentos na criação ou no desenvolvimento de infraestruturas ou redes de distribuição;
- e) Zelar pela eficácia da gestão das redes de serviços públicos, procurando, designadamente, que a produção, o transporte e distribuição, a construção de infraestruturas e a prestação do conjunto de tais serviços se procedam de forma articulada, tendo em atenção as modificações organizacionais impostas por inovações técnicas ou tecnológicas;
- f) Cumprir obrigações específicas, relacionadas com a segurança da sua atividade, a continuidade e qualidade dos serviços e a proteção do ambiente, devendo tais obrigações ser claramente definidas, transparentes, não discriminatórias e suscetíveis de controlo.

Segundo o Decreto-Lei n.º 117/2011, de 15 de dezembro, estabelece que a Direcção-Geral do Tesouro e Finanças (DGTF) intervém nas operações patrimoniais e financeiras do Estado, no acompanhamento das matérias respeitantes ao exercício da tutela financeira sobre o sector público (Artigo 2.º, n.º 1) cujas organizações do operam em áreas estratégicas e asseguram investimentos e serviços essenciais para os cidadãos, sendo seccionadas em dois subsectores: Setor Público

Administrativo, que compreende as organizações e serviços cuja atividade é desenvolvida com base em critérios não empresariais, incorporando as atividades tradicionais do Estado; e o Setor Público Empresarial, que, de acordo com o Artigo 2.º do Regime Jurídico do Setor Público Empresarial (RJSPE), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, abrange o setor empresarial do Estado e o setor empresarial local.

O presente Trabalho de Projeto propõe um modelo de negócio para criação e desenvolvimento de um Centro Cultural na cidade de Leiria. Para a execução deste modelo, é necessária a criação da respetiva entidade municipal, que será estipulada como sociedade comercial anónima (S.A.), tipologia que é caracterizada legalmente pelo Artigo 271.º do Decreto-Lei n.º 262/86, de 02 de setembro como pelo facto do seu capital social ser dividido em ações e cada sócio limita a sua responsabilidade (*limited liability*) ao valor das ações que subscreveu. Para além disto, a empresa municipal está inserida no Setor Público Empresarial, categoria auferida estritamente com base na sua relevância económica e social ou com as suas características operacionais (Portuguese Public Finance Council, 2024).

1.3. Contextualização demográfica e cultural da Cidade do Lis

A cidade de Leiria insere-se na Região Centro (NUTS II), e, em conjunto com os concelhos de Pombal, Batalha, Porto de Mós e Marinha Grande, constitui a sub-região de Pinhal Litoral (NUTS III). Esta região encontra-se delimitada a Norte pelo Baixo Mondego, a Este por Pinhal Interior, a Norte pelo Médio Tejo, a Sul pela Lezíria do Tejo e a Oeste pelo Oceano Atlântico. A capital de distrito encontra-se, de uma perspetiva administrativa, seccionado em dezoito (18) freguesias e união de freguesias.

Com 133.795 habitantes, uma área de 565,09 km² e consequente densidade populacional média de 236,8 habitantes/km² (GEE, 2023), Leiria apresenta o potencial necessário para se tornar uma das potências culturais de Portugal, uma vez que se encontra numa localização privilegiada tendo em conta o ordenamento do território português: a cidade do Lis encontra-se no ponto médio entre os dois maiores centros urbanos do país, Lisboa e Porto, e tem acesso direto a diversas ligações rodoviárias de Portugal, nomeadamente a A1 (ligação Lisboa-Porto), a A8 (ligação Leiria-Lisboa) e a A17 (ligação Leiria-Aveiro). Ainda neste âmbito, a rede nacional rodoviária, no concelho de Leiria, é constituída o itinerário principal IP1, e consequentes itinerários complementares IC1, IC2, IC9 IC36. Já na vertente ferroviária de Leiria, a cidade constitui apenas um traçado da Linha do Oeste, traçado este que, contrariamente ao da Linha do Norte que Pombal dispõe, não se encontra eletrificado nem qualificado para receber o transporte rápido de passageiros Alfa-Pendular, o que limita a circulação através deste meio de transporte.

No âmbito demográfico, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), Leiria tem vindo a ter uma evolução crescente da sua população residente desde o início do século XX, com exceção da década de 60-70 que regista uma variação negativa consequente da forte taxa de

emigração que se assiste a um panorama nacional. Desde 1900 até aos últimos Censos publicados em 2021, Leiria teve um crescimento médio, por década, de 17% da sua população residente, totalizando um aumento de 83.829 habitantes. Este crescimento da região pode ser justificado pela intensificação da industrialização sentida na zona Leiria-Marinha Grande, processo este que se inicializou na década de 70, pela proximidade geográfica de Fátima, que, sendo uma das maiores atrações mundiais do turismo religioso, potencia o movimento cultural da cidade e, por último, pela diversidade de oferta aquando do património histórico, natural e mesmo gastronómico. Todos estes, simultaneamente, constituem os pilares de desenvolvimento do concelho na região.

No âmbito cultural, de modo que seja possível entender qual o aproveitamento das políticas públicas neste setor, na cidade de Leiria, é necessário analisar a evolução das despesas do município com a Cultura. No entanto, é necessário ter a perceção do panorama nacional e regional antes de entrar para o caso específico, de modo que seja possível comparar as diferentes realidades.

Começando pelo enquadramento nacional, o Instituto Nacional de Estatística (INE) realiza anualmente o relatório “Estatísticas da Cultura” que será a fonte primária de informação. De acordo com o mesmo, entre 1986 e 2003, podemos concluir, com bastante prontidão, que o investimento no setor cultural apresenta “uma forte tendência de crescimento das despesas deste nível administrativo local” (Neves, 2005). Mesmo havendo quebras em 1998, 2002 e 2003 comparativamente aos anos anteriores a estes, o crescimento médio de 15% das despesas de investimento cultural das administrações locais em Portugal corrobora a tendência crescente, dado que foi considerada uma percentagem elevada no âmbito europeu (D'angelo, 2000).

A partir de 2003, a tendência crescente das despesas culturais municipais manteve-se até à chegada da Troika, e consequente crise a Portugal entre os anos 2009-2010. De um crescimento em 23.5 pontos percentuais entre 2008-2009, resultando num aumento do investimento na Cultura de 123.767 milhares de euros, sucede uma quebra de 33,2 pontos percentuais, refletindo-se numa evolução negativa de 215.839 milhares de euros. Ao olhar para os resultados do “Estatísticas da Cultura” realizados pelo INE, podemos concluir que, após o término do período de Troika, em 2014, a tendência crescente nas despesas municipais com cultura que foi registada entre 1986 e 2009 volta a surgir, a partir de 2015, quebrando a sequência de quatro anos cuja evolução registada foi negativa. Vemos, então, um crescimento de 10,7% na despesa total, representativo dos mais 42 milhões investidos no setor.

Após o choque causado pela crise financeira em Portugal, e consequente período de recuperação da capacidade de investimento na cultura, a tendência crescente quebra novamente em 2020 graças à chegada da COVID-19 a Portugal, que impossibilita os portugueses de fruir de qualquer tipo de cultura fora de porta, dando um passo atrás na evolução positiva registada desde

2015. Deste modo, a quebra de 9.34% face a 2019, equivalente a uma quebra de 48,5 milhões de euros, é reflexo dos cortes nas despesas correntes dos municípios com a Cultura.

A nível regional, desde que existem registos das despesas municipais com a Cultura, nota-se que região Centro se encontra, juntamente com Norte e Lisboa e Vale do Tejo, como dos principais investidores no setor, apesar desta ter uma discrepância de investimento significativa comparativamente às outras regiões. A afirmação desta zona acontece em 1997, superando, assim, a zona do Alentejo, acontecimento que prevalece até ao término do período em estudo por Neves (2005) e até à atualidade. Tal como acontece com as despesas autárquicas totais de Portugal, entre 2011 e 2014, a Troika leva a que haja uma quebra do investimento municipal com cultura na zona Centro, movimento contrário ao realizado pelas despesas de capital, que, entre 2010 e 2012, mantém o seu crescimento. Outro dos exemplos nacionais que se refletem na região Centro é o surgimento da COVID-19, em Portugal, levando a uma nova quebra na evolução da despesa em 2020 equivalente a 11,4 pontos percentuais. Não obstante, tal como em 2012, contrariamente à quebra da despesa total, houve uma evolução positiva da despesa de capital. Estes resultados sugerem que houve uma tentativa de realocação de recursos financeiros por parte das autarquias, de modo a compensar a quebra de despesa corrente, despesas estas que contemplam as de custeio e as despesas com pessoal.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA

Este capítulo procura elencar a metodologia adotada para a recolha de dados e consequente planificação do modelo de negócios. Segundo Quivy e Campenhoudt (1995), no início de uma investigação, sabemos vagamente que queremos estudar algo ou procuramos resolver determinado problema, mas não sabemos como abordar a questão. No caso do Trabalho de Projeto, uma vez que este procura a resolução de problemas reais e pertinentes e permite criar uma nova relação entre a prática e a teoria (Mateus, 2011).

Segundo Rangel e Gonçalves (2010), pode ser utilizada em todas as idades e em níveis de ensino muito diferentes, e, por isso, reúne várias fases que não devem ser consideradas como estanques, mas sim como fases que se interligam entre si devendo existir um fio condutor entre elas (Espada, 2015, em Mateus, 2020).

Foram seguidas, então, as etapas definidas por Cosme e Trindade (2001) aquando da construção do Trabalhos de Pesquisa, onde os autores defendem que este processo metodológico se faseia em 7 etapas distintas: Formulação e seleção do problema central; Formulação de problemas parcelares; Planificação do trabalho; Desenvolvimento do projeto; Preparação da apresentação pública do projeto; Apresentação pública do projeto; Avaliação final. Para o presente trabalho escrito, serão apenas utilizadas as quatro primeiras etapas, pelo que as restantes três (3) serão realizadas posteriormente.

2.1. Questão de Investigação e Objetivos da Pesquisa

Posto isso, a construção de uma problemática e as questões de investigação, principal e secundárias, que se associam a esta são o ponto de partida para a estruturação da componente metodológica do Trabalho de Pesquisa. A pergunta de partida é um reflexo do pensamento crítico do autor, onde o mesmo procura com maior fidedignidade expressar o mais exatamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor. (Quivy e Campenhoudt, 1995)

Deste modo, procura-se analisar a viabilidade da criação de um centro de artes e exposições na cidade de Leiria, através do desenvolvimento de um modelo de negócios, respondendo assim à questão “Qual um modelo de negócio viável para a criação e manutenção do Centro Cultural de Leiria?”.

No entanto, há perguntas secundárias que surgem como consequência da formulação da primeira, que se irão demonstrar ser igualmente relevantes como a primária aquando das considerações finais. Temos, então, como perguntas secundárias os seguintes pontos:

- “Onde poderá ser viabilizada a construção deste novo equipamento de modo que haja um cruzamento entre o desenvolvimento cultural da cidade e a valorização do património cultural da mesma, objetivos que o Município procura alcançar no seu Plano Estratégico Municipal da Cultura para o Concelho de Leiria?”;

- “Quais são os elementos principais da relevantes do mercado externo a avaliar na fase de diagnóstico para a exequibilidade do plano de negócio do Centro Cultural?”
- “Quais os segmentos de clientes, propostas de valor, canais de distribuição, fluxos de receita, recursos-chave, atividades-chave, parceiros-chave e estrutura de custos necessários definir aquando da construção de um modelo de negócio?”

Tendo delineado as questões de investigação que orientam a presente Dissertação, torna-se pertinente explicitar os objetivos que lhe estão subjacentes. Estes objetivos visam dar resposta às problemáticas levantadas, fornecendo uma estrutura clara para a condução da pesquisa. Assim, definem-se a seguir os propósitos específicos que servirão de guias ao desenvolvimento do Trabalho de Projeto, no sentido de alcançar uma compreensão aprofundada do fenómeno em estudo. Tendo isto em conta, podemos nomear um conjunto de objetivos:

- O objetivo principal da investigação, visa o desenvolvimento do plano de negócios para a criação e manutenção do novo equipamento de fruição cultural, em Leiria – o Centro Cultural de Leiria.
- Já os objetivos secundários são:
 - Realizar um mapeamento entre imóveis de Leiria para identificar aqueles passíveis de ser a sede do CCL e analisar aquele com maior potencial;
 - Analisar o contexto externo da região para realização do diagnóstico para a realização do CCL;
 - Identificar entidades e as suas respetivas áreas de atividade para desenhar e desenvolver parcerias estratégicas;
 - Conceber um modelo de negócio para a criação e implementação do CCL em Leiria, partindo da institucionalização de uma nova empresa municipal responsável pela gestão do equipamento.

2.2. Metodologia de Investigação

A primeira etapa é a formulação e seleção do problema central. Quivy e Campenhoudt (1995) afirmam que a perspetiva teórica parte de um problema posto pela pergunta de partida e, por isso, deve ter como foco o propósito de responder às questões formuladas e alcançar os objetivos delineados. Optou-se, assim, por uma abordagem qualitativa, de forma a assegurar uma compreensão abrangente e aprofundada dos fatores estruturais do planeamento estratégico para este novo equipamento cultural. Em prol da procura de resposta às perguntas de investigação, é necessário proceder a uma série de análises capazes de dar a entender o contexto da Cidade do Lis. Assim, aplicam-se seis análises de gestão estratégica: análise PESTAL, análise de Concorrência Direta e análise das 5 Forças de Porter. Para a demonstração dos resultados, foi

aplicada o instrumento *Business Model Canva* como metodologia de apresentação e foi realizada uma análise SWOT resultante do Projeto.

Através da análise PESTAL procura-se avaliar o não só contexto interno e externo da organização que se pretende conceber, daí a sua pertinência aquando do desenvolvimento de estratégias de gestão de negócio. Cada uma das letras da sigla PESTAL designa cada uma das métricas analisadas: Político, ou seja, os fatores políticos que decorrem das ações e políticas governamentais; Económico, que está relacionada com a economia em geral; Social, referente às mudanças no estilo de vida do público-alvo e que poderão ter impacto na sua atividade comercial; Tecnológico, nomeando o impacto da tecnologia na vida pessoal e empresarial de uma sociedade; Ambiental, onde são considerados os impactos das alterações climáticas, o aumento da incidência de fenómenos meteorológicos extremos e a gestão dos recursos naturais; e Legal, englobando as alterações jurídicas que afetem a economia, a indústria ou até mesmo empresas individuais dentro de um setor específico.

A segunda análise relevante para a concretização do Trabalho de Projeto é a Análise da Concorrência Direta. As organizações analisam a concorrência para avaliar a sua posição entre os concorrentes, o que afeta a forma como as organizações agem ou reagem perante a indústria em que se inserem (Adom et al., 2016). Atualmente, analisar apenas os consumidores já não é suficiente para se desenhar uma boa estratégia (Cruceru e Radulescu, 2012, em Lucena et al., 2022), e, por isso, as entidades devem assumir a importância deste instrumento estratégico pois possibilita a criação de uma oferta com maior valor do que a que os concorrentes apresentam aos mesmos consumidores (Kotler e Armstrong, 2004, em Lucena et al., 2022).

Aaker (2006) identifica duas (2) abordagens para a realização da análise de concorrência: a primeira, centrada no mercado, procura uma comparação mais direta com os concorrentes; enquanto a segunda foca-se no processo, visando comparar as táticas e estratégias dos concorrentes para entender como eles obtêm vantagem. Para o presente Trabalho de Projeto, foi adotada a primeira vertente da análise de concorrência de Aaker (2006), onde será feita uma comparação direta entre cinco (5) equipamentos da região de Leiria, com base na sua atividade primária, data de início da sua atividade, localização geográfica e, consequentemente, distância ao ponto central de referência, tipo de gestão do equipamento e, no caso destes equipamentos terem uma sala que esteja capacitada para o acolhimento de programação, quantos lugares as mesmas dispõem.

A análise de 5 Forças de Porter é a próxima ferramenta a ser utilizada, pois é uma das mais reconhecidas e aplicadas no âmbito da gestão estratégica e da análise de competitividade setorial. Tal como o próprio nome indica, o modelo de análise foi concebido por Michael E. Porter (1979), procurando compreender a estrutura e a dinâmica competitiva de uma indústria, permitindo identificar os fatores que influenciam a rentabilidade e a atratividade do setor. De acordo com o

autor, a competitividade de uma organização é determinada não apenas pela rivalidade entre os concorrentes diretos, mas também por outras quatro forças que moldam o ambiente competitivo: o poder negocial dos fornecedores; o poder negocial dos clientes; a ameaça de entrada de novos concorrentes; e a ameaça de produtos ou serviços substitutos (Porter, 1980). Na Figura 2.1, está representada a estrutura idealizada pelo autor sobre a forma como se dispõem as 5 forças e sobre a forma como elas comunicam entre elas.

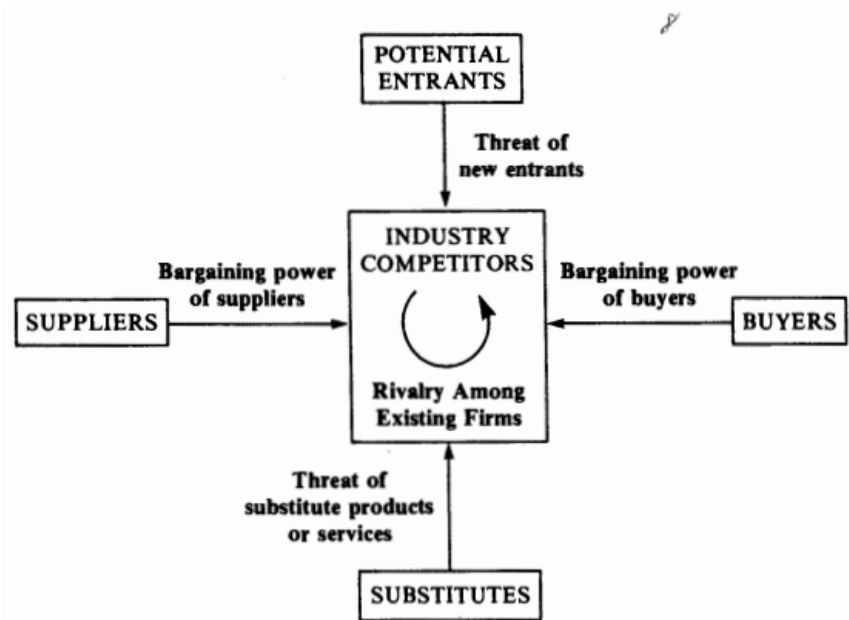


Figura 2.1 - Modelo das 5 Forças de Porter

Fonte: Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (pp. 3–47).

Ao aplicar este instrumento metodológico, é realizada uma análise detalhada das variáveis externas que influenciam o performance de uma organização. A identificação e a mensuração da intensidade de cada uma das forças abre portas para o entendimento de quais as barreiras de entrada e de saída para a introdução de um novo produto ou serviço, qual a sensibilidade dos consumidores ao preço, a dependência em relação aos fornecedores e o nível de diferenciação na proposta de valor da entidade.

A interação entre estas cinco (5) forças determinará a atratividade de determinado setor e, consequentemente, o nível de ameaça que representa a introdução do produto ou serviço. Assim, a integração desta componente metodológica no presente Trabalho de Projeto procura não apenas descrever o cenário competitivo externo, mas, também, oferecer *inputs* para a definição de linhas estratégicas alinhadas com as condições estruturais do mercado.

Segue-se no processo metodológico o mapeamento de imóveis na cidade de Leiria aptos a requalificação com o objetivo de serem sede ao Centro Cultural de Leiria. Esta etapa é fundamental, uma vez que permite identificar, caracterizar e georreferenciar os equipamentos e

infraestruturas relevantes para o presente Trabalho de Projeto. Esta fase tem como principal objetivo a construção de uma análise sistemática que possibilite a análise dos imóveis em função da sua localização e consequente distância ao centro da cidade, tipologia, estado de conservação, categorização por parte da Câmara Municipal de Leiria e uso atual. Para tal, recorreu-se à recolha de informação a partir de fontes institucionais, designadamente inventários municipais, bases de dados da administração pública e levantamentos de campo complementares, garantindo a validação cruzada dos dados obtidos.

Termina, assim, a análise do contexto externo. O próximo passo foca-se no Centro Cultural e na análise do projeto em si.

Numa primeira fase, procedeu-se à definição da missão, valores e objetivos do Centro Cultural, fulcral para a construção das fases seguintes.

De seguida, construiu-se o modelo de negócio sobre o qual a projeto se vai sustentar, uma ferramenta conceptual que contém um conjunto de objetos, elementos, conceitos e relações com o objetivo de expressar a lógica de negócios de uma empresa específica (Osterwalder & Pigneur, 2005). Santos e Pinheiro (2017) defendem que o planeamento não só é essencial para que os empreendedores percebam com clareza para onde querem ir e como se propõem a lá chegar, como permite também identificar parcerias, esclarecer objetivos e metas assim como acompanhamento do crescimento da organização.

Osterwalder e Pigneur (2010) defendem que um modelo de negócios descreve a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor para que uma estratégia seja implementada por meio de estruturas, processos e sistemas organizacionais, e, por isso, acreditam que um modelo de negócio pode ser melhor descrito através de nove blocos básicos que mostram a lógica como uma empresa pretende ganhar dinheiro. A este mecanismo os autores intitularam de *Business Model Canvas* e que, tal como mencionado, conjuga nove blocos distintos: segmentos de consumidor, proposta de valor, canais de comunicação, relação com os segmentos de consumidor, fontes de receita, recursos-chave, atividades-chave, parceiros-chave e estrutura de custos.

O bloco de segmentos de clientes define a quem o produto ou serviço se dirige, ou seja, a que diferentes grupos de pessoas ou organizações a empresa pretende atingir. O bloco da proposta de valor descreve o produto ou serviço que afeta o segmento de clientes especificado anteriormente e a razão pela qual os clientes recorrem a uma empresa em detrimento de outra, resolvendo um problema do cliente ou satisfazendo uma necessidade, quer pela inovação, pela relação preço-qualidade, ou por adicionar recursos e atributos a produtos já existentes. O bloco de canais de comunicação descreve como uma empresa comunica e alcança os seus segmentos de clientes para fornecer uma proposta de valor, através de canais próprios ou de canais parceiros, de modo a otimizar a experiência do cliente e maximizar as receitas. O bloco de relacionamentos com clientes descreve os tipos de relacionamentos que uma empresa estabelece com segmentos

de clientes específicos. É possível distinguir as várias categorias de relacionamento com clientes que podem coexistir no relacionamento de uma empresa com um segmento de clientes específico, nomeadamente através da assistência pessoal, da assistência pessoal dedicada, do *self-service*, de serviços automatizados, de comunidades ou de cocriação. O bloco de fluxos de receita representa o dinheiro que uma empresa gera através da sua atividade, por cada segmento de cliente, sendo que um modelo de negócios pode envolver dois tipos diferentes de fluxos de receita, receitas de transações de clientes ocasionais, ou receitas recorrentes resultantes de pagamentos contínuos para entregar uma proposta de valor aos clientes ou fornecer suporte pós-compra ao cliente. O bloco de recursos-chave descreve os ativos mais importantes e necessários para fazer um modelo de negócios funcionar, permitindo que uma empresa crie e ofereça uma proposta de valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os segmentos de clientes e gere receitas. Esta categoria subdivide-se em quatro categorias: recursos físicos, intelectuais, financeiros ou humanos, e podem ser adquiridos ou alugados pela empresa, ou adquiridos através de parceiros chave. O bloco de atividades-chave descreve as coisas mais importantes que uma empresa deve fazer para que o seu modelo de negócios funcione. O bloco de parceiros-chave descreve a rede de fornecedores e parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar. As empresas criam parcerias e alianças para otimizar os seus modelos de negócios, criar economias de escala, reduzir riscos e incertezas, ou adquirir recursos e atividades particulares. Por fim, o bloco de estrutura de custos descreve todos os custos incorridos para operar um modelo de negócios, tal como criar, entregar valor, manter relacionamentos com os clientes e gerar receitas. Assim, deve-se dividir a estrutura de custos em duas (2) classes amplas, a orientada pelos custos e a orientada pelos valores; e mediante as suas características, nomeadamente custos fixos, custos variáveis, economias de escala ou economias de alcance.

Estando o modelo de negócio desenhado, segue-se a análise SWOT, que procura entender a posição competitiva da organização ao ser introduzida no mercado, tendo em consideração os ambientes interno e externo do projeto. Esta matriz procura evidenciar, tal como o próprio nome indica, os seguintes parâmetros: as Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e, por fim, Ameaças (*Threats*). Kotler e Armstrong (2018) explicitam cada uma destas métricas, iniciando pelas forças que conjugam as capacidade internas, recursos e fatores situacionais positivos que favorecem a empresa a atender as necessidades dos seus clientes e atingir os seus objetivos. As fraquezas abrangem limitações internas e elementos desfavoráveis do ambiente que podem impactar o desempenho da organização. As oportunidades referem-se a fatores ou tendências benéficas no contexto externo que a empresa pode explorar a seu favor. Para concluir, as ameaças são elementos ou tendências externas desfavoráveis que podem representar obstáculos para o desempenho da entidade.

prin
con:



n as
eitor

Figura 2.2 - Modelo de Análise SWOT

Fonte: Tanner, J. F., Raymond, M. A., & Schuster, C. (2023). *Principles of Marketing*. OpenStax.
<https://openstax.org/details/books/principles-marketing>

Concluída a análise, segundo Westwood (2016), o gestor tem a possibilidade de explorar as forças, superar as fraquezas, aproveitar as oportunidades e defender-se contra as ameaças registadas na matriz, graças às questões levantadas pela mesma. O autor defende também que a análise SWOT faz as perguntas que permitirão ao gestor decidir se a organização e o produto serão realmente capazes de cumprir o plano e quais serão as limitações.

PARTE 2

CAPÍTULO III – ESTRATÉGIA EMPRESARIAL DO CCL

Inicia-se, então, o desenvolvimento do plano estratégico definido nos objetivos do presente Trabalho de Projeto. Para a realização do mesmo, é primordial a realização da avaliação de diagnóstico do contexto externo, de modo a serem evidenciadas as lacunas a serem colmatadas e as oportunidades e riscos que advêm dessa ação.

Posto isto, o capítulo III inicia-se com o estudo do contexto externo, sendo o mesmo composto pela análise da PESTAL, seguindo-se da análise da concorrência direta e da análise das cinco (5) Forças de Porter, e, por último, um mapeamento de imóveis passíveis de sofrer requalificação para serem sede do CCL.

O cruzamento destes resultados analíticos permite endereçar o desenho do plano de negócio de forma mais fundamentada e a proposta dos seguintes elementos institucionais e identitários do CCL, nomeadamente a definição de missão, visão, objetivos, fatores críticos de sucesso, vantagens competitivas e desenho do modelo de negócio para a criação e implementação do Centro Cultural.

3.1. Análise do Contexto Externo

3.1.1. Análise PESTAL

A análise PESTAL é uma ferramenta no âmbito da gestão de marketing em diferentes áreas de atividade com o intuito de avaliar e compreender de acordo com um conjunto de dimensões, o contexto externo em que a organização opera. A análise e as suas dimensões podem sofrer variações PEST-PESTAL. Deste modo, analisa os fatores dos contextos Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal relevantes para a organização em avaliação, podendo ser o impacto positivo e/ou negativo deles sob a mesma.

3.1.1.1. Político

- O governo português atravessa um período de instabilidade desde 2023 com a apresentação da carta de demissão por parte do Primeiro-Ministro da altura António Costa, na sequência das suspeitas levantadas pela Procuradoria-Geral da República de ter interferido nos processos relativos à exploração de lítio e hidrogénio no país (Tavares, 2023). Desde então, o país foi sujeito a duas (2) eleições para o mesmo cargo: a primeira, em 2024, onde Luís Montenegro chega ao cargo de Primeiro-Ministro, após a vitória da Aliança Democrática (AD) nas eleições. A segunda, um ano depois, graças à descoberta da ligação de Montenegro com Spiumviva, empresa que criara com a sua família, antes de assumir a liderança do Partido Social Democrata (PSD). A instabilidade política gerada por estes dois incidentes leva a que a Cultura, âmbito do presente Trabalho, sofra

mudanças radicais que afetam as políticas públicas aplicadas ao setor. O deterioramento evidente da Cultura é assinalado por diversos fatores estruturais. O primeiro é consequência da instabilidade governamental, uma vez que, num intervalo de tempo igual a três (3) anos, a Cultura em Portugal viu-se governada por 3 ministros distintos (Pedro Adão e Silva de 30 de fevereiro de 2022 até de 02 de abril de 2024; Dalila Rodrigues, de 02 de abril de 2024 até 05 de junho de 2025; Margarida Balseiro Lopes, de 05 de junho de 2025 até à atualidade). O segundo fator é a extinção e consequente fusão ministerial da Cultura com Juventude e Desporto, o que, segundo o artigo de opinião publicado no jornal *Público* de Cruz (2025), é interpretada “como uma menorização política da cultura”, uma vez que é identificada uma tendência nesse sentido aquando da eleição de governos mais à direita do espectro político. O autor ainda identifica dois (2) fatores que catalisam o problema político causado pela reorganização de ministérios, que são a “provável impreparação da equipa ministerial para a área [e a] distância orgânica entre áreas de governo que pouco ou nada têm para gerir em conjunto”.

- Para além das eleições legislativas e autárquicas realizadas em 2025, Portugal aproxima-se da terceira ronda de eleições num espaço de um ano. As eleições presidenciais encontram-se agendadas para o dia 18 de janeiro de 2026 e os candidatos já se encontram anunciados. Marcelo Rebelo de Sousa, atual Presidente da República de Portugal, cumpre o segundo mandato e, por isso, não pode se recandidatar a um terceiro. Deste modo, vemos novos candidatos a surgirem de diferentes lados do espectro político como consequência, segundo Fernandes (2025), da transição de um sistema centrado em dois blocos estáveis para um ecossistema político fragmentado e em recomposição permanente, afirmando que este processo comporta riscos, mas também potencial de renovação. À data da escrita do presente Trabalho, a sondagem realizada pela Intercampus para o Correio da Manhã revela que, considerando a margem de erro de 3,5%, existiria uma segunda ronda de eleições, dado o empate técnico entre Henrique Gouveia e Melo, Luís Marques Mendes e André Ventura. Estes três (3) candidatos encontram-se num intervalo de 2,5 pontos percentuais, com 21,6%, 19,7% e 19,1% dos votos, respetivamente.
- Leiria encontra-se numa situação política estável, mesmo com as eleições autárquicas no presente ano de 2025. Desde 2009 que os eleitores leirienses confiam a cidade ao Partido Socialista. A cara do PS em Leiria era Raul Castro, eleito presidente no ano de 2009 e que esteve na gestão da autarquia durante dez (10) anos. Em 2019, o Presidente da Câmara renunciou o seu mandato para ser cabeça de lista do Distrito de Leiria pelo PS nas eleições legislativas desse ano (Leiria, 2019). Foi então que Gonçalo Lopes assumiu a presidência do município, tendo sido eleito com maioria absoluta para um mandato completo nas eleições autárquicas de 2021 (Agência Lusa, 2021). Nas mais recentes eleições de 2025,

Gonçalo Lopes volta a ser reeleito para a Câmara Municipal de Leiria, com maioria absoluta e, segundo o mesmo, com a maior votação de sempre do PS em autárquicas (Cruz,2025).

- A descentralização autárquica é um dos processos políticos que tem vindo a ganhar destaque a nível nacional, devendo-se, de acordo com Ballesteros, Sánchez e Lorenzo (2013), em Cristina (2022), ao facto do modelo tradicional de gestão pública se ter tornado obsoleto  medida que as economias evoluíram, tanto em termos políticos, como sociais e administrativos. Segundo Azfar et al., (1999), em Cristina (2022), a descentralização procura a transferência de poderes administrativos, fiscais e políticos do governo central para governos de níveis inferiores, sendo que o número de países que a adotou e a magnitude dessa implementação, fez da descentralização uma tendência global na administração e gestão pública das últimas décadas. Em Portugal, este processo foi desencadeado pela Lei n.º 50/2018, de 16 de agosto, que estabelece o quadro da transferência de competências para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais, concretizando os princípios da subsidiariedade, da descentralização administrativa e da autonomia do poder local. Dillinger (1991), em Cristina (2022), afirma que a descentralização foi vista como uma forma de melhorar a eficiência do planeamento e da gestão dentro da burocracia central e, muitas vezes, foi iniciada em reação  lentidão com que os ministérios centrais respondiam aos problemas sociais e econmicos urgentes. A transferência de poderes para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais permite, assim, aplicar as políticas públicas culturais adequadas às necessidades da região.

3.1.1.2. Econmico

- O indicador de clima económico, segundo o relatório *Inquéritos de Conjuntura s Empresas e aos Consumidores* (INE, 2025), melhorou pelo terceiro mês seguido (2,8%), após uma quebra nos meses de fevereiro (2,5%) e em março (2,2%). Comparativamente a 2024, junho de 2025 apresenta-se com um crescimento de 0.8 pontos percentuais e, caso se comprove a tendência crescente do indicador no último semestre do ano, cria-se um ambiente favorável para a econmica nos próximos meses;
- Investimento na Cultura crescente. Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), as despesas em atividades culturais e criativas de Leiria, de 2021 a 2023, sofreram um crescimento de 24,5%, passando de um investimento de 5.862.224 euros para um investimento de 7.303.831 euros (INE, 2024);
- De acordo com o estudo *Purchasing Power Europe 2025* da GfK/NIQ Geomarketing, que analisa a evolução do poder de compra em 42 países europeus, Portugal ocupa a 22.^a posição no *ranking* com um equivalente a 16.943 euros *per capita*. Já a nível nacional,

contrariamente à descida no *ranking*, o rendimento disponível dos portugueses aumentou 15,7% face ao ano anterior. O poder de compra depende de dois fatores: por um lado, da capacidade económica para pagar salários e, por outro, do nível de preços dos bens e serviços. Numa perspetiva municipal, tendo em conta Estudo sobre o Poder de Compra Concelhio – 2021 realizado pelo INE (2023), 24 dos 308 municípios portugueses apresentavam um Indicador per Capita (IpC), simultaneamente, acima do poder de compra per capita médio nacional e regional, sendo que Leiria é um dos 24 municípios incluídos nesta listagem.

- Situação financeira atual do município estável e com tendência crescente. Leiria aprovou o Orçamento, no final do passado ano de 2024, de 125,6 milhões de euros para o ano de 2025 (Agência Lusa, 2024), o valor mais alto desde o orçamento de 2010, cujo valor foi de 126,9 milhões de euros. O Orçamento para 2025, comparativamente ao ano anterior, registou um aumento significativo em 12%, ou seja, de um aumento de 14,4 milhões de euros;
- A forte atividade de turismo religioso, histórico, e natural proveniente de Fátima, Óbidos e Nazaré, respetivamente, geram fluxos que devem ser incentivados ao consumo cultural e que, por sua vez, desencadeiam o desenvolvimento económico local;
- A região vive do comércio, da agropecuária e da indústria, destacando-se o fabrico de objetos de cerâmica, plásticos, moldes e cimentos. A construção civil tem também um peso importante, assim como o turismo. O principal sector económico é o sector terciário, dos serviços. Também têm grande influências as fábricas de vidro, plásticos e moldes na Marinha Grande.

3.1.1.3. Social

- Portugal é o 7º país mais seguro do mundo (Global Peace Index, 2025);
- Portugal é um dos Estados-membros mais envelhecidos da União Europeia, em 2023, sendo o país com a segunda maior proporção de população com 65 ou mais anos de idade (24,1%) e o segundo maior valor de índice de envelhecimento (Instituto Nacional de Estatística, 2025). Entre 1950 e 2024, Portugal registou um acréscimo de 2.086.383 pessoas, onde a proporção de idosos mais do que duplicou, enquanto a proporção de jovens diminuiu para cerca de metade;
- Leiria apresenta-se num crescimento no número de habitantes. De acordo com o GEE (2023), a cidade tem 133.795 habitantes, mais 4,02% que o registado nos Censos 2021, mais 5,44% que o registado nos Censos 2011 e mais 11,64% que o registado nos Censos 2021;
- A RIIS, Rede de Incubadoras de Inovação Social, é uma iniciativa inserida no ecossistema de inovação social fundada em 2022 e reconhecida pela Ministra da Coesão Territorial,

Ana Abrunhosa. Esta rede tem como objetivo promover o Empreendedorismo e a Inovação Social, o trabalho colaborativo, o crescimento sustentável e potenciar a valorização e reconhecimento das Incubadoras de Inovação Social em Portugal. A Startup Leiria, associação sem fins lucrativos constituída em julho de 2004 por iniciativa do Politécnico de Leiria, da Associação Empresarial da Região de Leiria (NERLEI) e da Câmara Municipal de Leiria, faz parte da Comissão Instaladora da RIIS, juntamente com mais cinco (5) incubadoras de inovação social, com o Município da Chamusca e com o Portugal Inovação Social;

- A Câmara Municipal de Leiria procura desenvolver iniciativas de inclusão social em conjunto com diferentes entidades sediadas na cidade do Lis. O “Giró Bairro” é um projeto de intervenção no Bairro Social Cova das Faias é um dos exemplos dinamizados pela autarquia com o intuito de promover a inclusão social de crianças/jovens e as suas famílias através de quatro eixos: apoio social a crianças, apoio ao processo escolar, integração social de jovens em risco e apoio a famílias. No fim de cada intervenção, procura-se a emancipação dos beneficiários;
- Ainda dentro das iniciativas de inclusão social, Leiria apoia diversas entidades na realização e promoção iniciativas dentro deste âmbito. A InPulsar – Associação para o Desenvolvimento Comunitário é a principal promotora de iniciativas no âmbito da inclusão social, destinado a pessoas em situação de maior vulnerabilidade e exclusão social numa perspetiva de proximidade e de envolvimento das populações, centrando a sua intervenção no cidadão e nas capacidades da própria comunidade. A associação desenvolve atividades para todas as faixas etárias, etnias e nacionalidades, proporcionando a sua inclusão e sucesso na sociedade leiriense.
- Leiria apresenta um tecido associativo forte que se distribui por diversas áreas, tais como a música, o teatro, o folclore, a dança, o desporto, entre outras. Este dinamismo associativo não promove apenas a participação comunitária, como constitui um dos principais pilares de afirmação de uma identidade cultural enraizada na cidade. O associativismo em Leiria atua como uma ferramenta de promoção de práticas participativas que fortalecem a coesão territorial, ancoram as comunidades ao seu território e projetam novas formas de criação artística que posicionam o território como espaço cultural ativo e distintivo no panorama nacional.

3.1.1.4. Tecnológico

- O aceleramento tecnológico é, cada vez mais, uma ferramenta determinante do desempenho das empresas e da economia. Desde as tecnologias de informação e comunicação (TIC) à digitalização das empresas, a tecnologia é um pilar para evolução empresarial. De acordo com Amador e Silva (2023) a digitalização consiste na utilização

de sensores, impressão 3D, *Big Data* e computação em nuvem do processo produtivo, permitindo, acrescenta Alves (2021), desenvolver novas formas de criar valor. A autora, referenciando Ardolino et al. (2018), afirma que a integração de tecnologias digitais e da inteligência artificial permitiram revolucionar a forma de entregar serviços ao cliente. Para além disto, existem vários benefícios desta incorporação, tanto para o cliente final (graças à minimização do tempo de inatividade e à transferência de riscos inerentes à operação para o fornecedor), como para os fornecedores (melhorando a eficiência e nível da eficácia de manutenção), para a sociedade e para o ambiente (Alves, 2021).

- Aliado à evolução tecnológica encontra-se o desenvolvimento das redes sociais, uma das ferramentas digitais mais utilizadas tanto pessoal como profissionalmente. Redes sociais como o *Instagram* ou o *TikTok*, que impactam mais de 1.5 mil milhões de utilizadores mensalmente em todo o mundo (Kumar, 2025), começaram mudar a perceção empresarial a partir do momento em que foram diagnosticados diferentes elementos na sua usabilidade, não estando apenas restritas para diversão e entretenimento (Monteiro, 2020). A partir desse momento, as grandes empresas identificaram no *TikTok* o potencial para ampliar a sua interação e posicionamento digital da marca, perspectiva que nos é confirmada pelo crescimento dos *downloads* da aplicação e do número de perfis criados na plataforma, nos últimos anos (Fonseca e Fonseca, 2023). Segundo Cuevas (2018), a criação de um plano de marketing de assente na criação de conteúdo é um mecanismo de atrair clientes de maneira não intrusiva e, ao mesmo tempo, agregar valor à entidade ou organização. Em Portugal, segundo Cardoso et al. (2023), o *Instagram* e o *TikTok* foram duas (2) das redes sociais que mais crescimento nos últimos anos, com um aumento de 41,6 e 21,9 pontos percentuais, respetivamente, sendo que, devido à crescimento rápido no panorama das redes sociais, o crescimento do *TikTok* apenas foi considerado a partir de 2020.
- A tecnologia começa a não ser uma ameaça, mas sim percecionada como uma aliada estratégica, que, através da inovação, criatividade e compromisso social com potencial à escala global, procura democratizar o acesso à cultura, remover barreiras geográficas e económicas, e criar experiências imersivas que devolvam à arte, à história e ao património o lugar que merecem na vida quotidiana de todos (Mesquita, 2025). Deste modo, os meios de comunicação digital para a divulgação de programação cultural começam a ter cada vez mais impacto nos públicos e começa a ser uma ferramenta cada vez mais utilizada pelos mesmos.
- A Inteligência Artificial (IA), segundo Gongora (2012), em Guerra et al. (2024) é definida como um campo das Ciências da Computação que desenvolve sistemas e máquinas capazes de realizar tarefas que normalmente exigiriam inteligência humana. O reconhecimento de fala, a tomada de decisões, a resolução de problemas e a aprendizagem

são algumas das tarefas para qual a IA se encontra capacitada para realizar. Esta ferramenta tem se destacado como uma das revoluções tecnológicas mais significativas do século XXI, graças ao desenvolvimento tecnológico e ao aumento da capacidade computacional. A nível cultural, a IA tem-se permeabilizando no setor através da aplicação de modelos não só a vários conteúdos mediáticos como música, texto, imagens e vídeos, como, aos ciclos da cultura, que abrangem as diferentes etapas de criação, produção, difusão e consumo dos bens culturais (Santaella, 2021). A inserção destes sistemas cria uma extensão da criatividade humana através da automatização de conteúdo baseado em contexto, podendo aparecer na síntese de *storytellings* e de músicas personalizadas, na redação de textos ou, ainda, na criação também automatizada de exposições digitais com base no contexto (Kotis, 2021, em Santaella, 2021). Não obstante, a autora defende que existem riscos evidentes no domínio destes instrumentos se não lhes houver uma contraposição na produção cultural com autonomia criativa.

3.1.1.5. Ambiental

- Leiria tem, no seio da cidade, o Centro de Interpretação Ambiental, criado no âmbito do Programa Polis. Este Centro é localizado junto ao rio Lis, dotado de múltiplas valências e implementado com o objetivo de: contribuir para o desenvolvimento da consciência ecológica dos cidadãos; contribuir para a sensibilização e educação ambiental dos cidadãos, necessária para a aquisição de valores, conhecimentos e práticas que promovam a manutenção e promoção da qualidade ambiental; promover e desenvolver o potencial participativo da comunidade escolar de modo a fomentar a consciência ecológica de professores e alunos para os problemas ambientais; e de promover a pedagogia numa abordagem lúdica e sensorial do conhecimento na perspetiva dos 3H (Head, Heart and Hands: Cabeça, Coração e Mãos);
- A Câmara Municipal de Leiria desenvolve o Plano de Ação, Valorização e Sustentabilidade Ambiental, uma ferramenta estratégica aplicada ao território forma a dar resposta aos desafios atuais e futuros acerca da preservação ambiental e da sustentabilidade. Iniciativas como o Serviço Municipal de Vigilância Ambiental, o Plano Estratégico de Reabilitação de Linhas de Água, Plano Municipal de Ruído e o Projeto RecicLar são algumas das evidências resultantes deste Plano de Ação e em prol da diminuição do impacto ambiental dos leirienses.

3.1.1.6. Legal

- Constituição da empresa municipal que, segundo o Artigo 22.º disposto na Lei n.º 50/2012 de 31 de agosto, é competência dos órgãos deliberativos das entidades públicas participantes, sob proposta dos respetivos órgãos executivos e que deve ser

obrigatoriamente comunicada à Inspeção-Geral de Finanças e à Direção-Geral das Autarquias Locais, bem como, quando exista, à entidade reguladora do respetivo setor, no prazo de 15 dias.

- Obrigatoriedade de licenciamento por parte do Regime Jurídico da Urbanização e da Edificação (RJUE), entidade que regula as condições de licenciamento e comunicação prévia de obras, sendo determinante para a aprovação de projetos de construção, reabilitação ou adaptação de edifícios destinados a fins culturais. Paralelamente, o cumprimento do Regulamento Geral das Edificações Urbanas (RGEU) e das normas técnicas de acessibilidade a pessoas com mobilidade condicionada dispostas no Decreto-Lei n.º 163/2006, de 8 de agosto, é obrigatória, de modo a garantir condições de segurança, funcionalidade e inclusão social;
- Cumprimento do Regime Jurídico de Segurança Contra Incêndios em Edifícios (RJSCIE) proposto, regulado e fiscalizado pela Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil, de acordo com o Decreto-Lei n.º 220/2008, de 12 de novembro, e respetiva Portaria n.º 1532/2008, assegurando que o edifício e os espaços de utilização pública cumprem as normas de prevenção, evacuação e emergência.
- Operar em conformidade com a Lei de Bases do Património Cultural (Lei n.º 107/2001, de 8 de setembro) e com a legislação subsequente que regula a conservação e utilização de bens culturais, sobretudo se o edifício ou o espaço de intervenção possuir valor histórico, arquitetónico ou artístico relevante;
- Obtenção do licenciamento necessário por parte da Inspeção-Geral das Atividades Culturais, entidade responsável licenciamento, fiscalização e regulação de espetáculos de natureza artística e de recintos fixos de espetáculos de natureza artística, de acordo com o Decreto-Lei n.º 23/2014, de 14 de fevereiro e com as respetivas alterações dispostas no Decreto-Lei n.º 90/2019, de 05 de julho;
- Cumprimento do Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, disposto no Decreto-Lei n.º 63/85, de 14 de março, que estipula não só o que são obras protegidas e os direitos de autor sobre as mesmas, como a reprodução e comunicação pública de obras artísticas.
- Aprovação por parte da Divisão de Planeamento e Ordenamento do Território da Câmara Municipal de Leiria para a requalificação do Centro Cultural.

3.1.2. Análise da Concorrência Direta

No concelho de Leiria, existem cinco (5) equipamentos que poderão ser classificados como concorrência direta do Centro, por serem equipamentos que têm a mesma área de atividade empresarial, ou por serem equipamentos que são geridos sob o mesmo modelo de gestão, ou seja, através de uma empresa municipal.

Na Tabela 3.1, estes são enumeradas e designadas as principais características de cada uma das salas de espetáculo e plataformas de criação artística. De modo que seja possível fazer uma comparação adequada de cada equipamento, considerar-se-á a Praça Rodrigues Lobo, com as coordenadas 39°44'40"N 8°48'28"W, como ponto central de Leiria.

CARACTERISTICAS DA COMPETIÇÃO DIRETA	
Black Box Leiria	Atividade Primária: Plataforma de criação artística dentro das artes performativas; Início de Atividade: 22 de maio de 2024; Localização: Paço Episcopal de Leiria - Largo das Forças Armadas, n.º 21, piso -1 2400-143 Leiria; Distância ao Centro: 200m; Tipo de Gestão do Equipamento: Gerido pela empresa municipal Teatro José Lúcio da Silva; Lugares: 112 (4 para mobilidade reduzida);
Centro de Artes Villa Portela	Atividade Primária: Centro de exposição e criação de Arte Contemporânea; Início de Atividade: 13 de setembro de 2025; Localização: Largo da República 2400-137 Leiria; Distância ao Centro: 400m; Tipo de Gestão do Equipamento: Gerido pela Câmara Municipal de Leiria; Lugares: O CAVP não se encontra preparado para o acolhimento de programação artística em sala de espetáculo. Para a apresentação de programação, apenas poderá ser feito ao ar livre.
Teatro José Lúcio da Silva	Atividade Primária: Sala de espetáculos e sala de cinema; Início de Atividade: 15 de janeiro de 1966 e reabertura após requalificação em 2007; Localização: Avenida Heróis de Angola 2400-093 Leiria Distância ao Centro: 450m; Tipo de Gestão do Equipamento: Gerido pela empresa municipal Teatro José Lúcio da Silva; Lugares: 729 (6 para mobilidade reduzida)

Teatro Miguel Franco	Atividade Primária: Sala de espetáculos e sala de cinema; Início de Atividade: 2004; Localização: Mercado de Sant'Ana Centro Cultural, Rua Doutor Correia Mateus 2400-127 Leiria; Distância ao Centro: 190m; Tipo de Gestão do Equipamento: Gerido pela empresa municipal Teatro José Lúcio da Silva; Lugares: 202 (3 para mobilidade reduzida)
Cine-Teatro de Monte Real	Atividade Primária: Sala de espetáculos e cinema; Início de Atividade: Sem informações; Localização: Edifício do Cine-Teatro de Monte Real Rua Dr. Oliveira Salazar 2425-043 Monte Real, Leiria Distância ao Centro: 12,9km; Tipo de Gestão do Equipamento: Gerido pela empresa municipal Teatro José Lúcio da Silva; Lugares: 225 (4 para mobilidade reduzida) Nota: Inativo desde 2022.

Tabela 3.1 - Análise da Concorrência Direta

Fonte: Autoria própria

A análise da concorrência direta apresenta a oferta de equipamentos culturais existentes no concelho de Leiria, dentro do domínio artístico e performativo. Foram identificados e classificados cinco (5) equipamentos de relevância no estudo da concorrência direta do projeto, e consoante critérios de atividade primária, início de atividade, localização, distância ao centro da cidade, tipo de gestão do equipamento e capacidade de lugares para o acolhimento de programação. Os equipamentos avaliados são: a Black Box Leiria, o Centro de Artes Villa Portela, o Teatro José Lúcio da Silva, o Teatro Miguel Franco e o Cine-Teatro de Monte Real.

Conclui-se que quatro dos cinco (5) equipamentos são geridos pela empresa municipal Teatro José Lúcio da Silva e, por isso, apresentam-se sob uma estrutura definida, com vocação para o acolhimento e produção de espetáculos de artes performativas. No entanto, estes espaços distinguem-se entre si em termos de capacidade e tipologia. A Black Box é um espaço de menor dimensão, com 112 lugares, e é direcionado para a criação artística, enquanto o Teatro José Lúcio da Silva constitui o principal polo de grande audiência da cidade, graças à sua estrutura e consequente número de lugares disponíveis. No que toca ao Cine-Teatro de Monte Real, embora o número relevante de lugares, encontra-se inativo desde 2022, o que revela a existência de infraestruturas subaproveitadas no território.

Por outro lado, o Centro de Artes Villa Portela é um equipamento orientado para a exposição e criação de artes visuais e contemporâneas, com limitações significativas no que diz respeito ao acolhimento de programação em sala de espetáculos, dispondo apenas de um pequeno anfiteatro ao ar livre. A sua pertinência para a análise centra-se no seu início de atividade, na sua localização e no seu modelo de gestão, mesmo que não seja um equipamento cuja atividade principal seja destinada às artes do espetáculo.

3.1.3. Análise das 5 Forças de Porter

Em 1979, Porter, docente da Harvard Business School, e fundador da empresa de consultoria Monitor Group, criou o modelo das 5 Forças para analisar a competitividade do mercado e, consequentemente, para construir um planeamento estratégico mais eficiente, suportar a formulação da estratégia competitiva e identificação das indústrias mais atrativas que, potencialmente, oferecem maiores retornos sobre o investimento.

No presente Trabalho de Projeto, de modo a ser desenhado o plano estratégico para a criação e implementação do CCL, foi construída uma análise das 5 Forças de Porter sobre o mercado onde o Centro se insere. Na Tabela 3.2, estão representados os resultados do modelo de análise das forças externas competitivas.

RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES EXISTENTES	Nível de ameaça: Médio
- O mercado cultural municipal, tal como comprovado pelo AACP, é um dos mais dinâmicos a nível nacional. - O número de concorrentes diretos é baixo, tendo em conta o desenvolvimento cultural da cidade - Leiria não é uma cidade apelativa pelas suas iniciativas em sala de espetáculos, mas sim pelas iniciativas fora de portas. - A lacuna em espaços vocacionados para os espetáculos culturais e artísticos leva a que a oferta neste âmbito seja limitada;	
AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS	Nível de ameaça: Médio

- Agenda cultural leiriense promove muitas iniciativas culturais ao ar livre, não sujeitas a pagamento de bilhete para entrada no recinto, produzidas pelas entidades municipais e privadas; - Tendência crescente para a utilização de plataformas de entretenimento <i>online</i> e de <i>streaming</i>, como a Netflix, Disney +, YouTube, Twitch, entre outras, como veículos de divulgação de conteúdo e de materiais artísticos; - Leiria apresenta um leque de opções culturais, desde museus, centros de artes, bibliotecas, centros interpretativos, entre outros; - Evolução crescente da inteligência artificial (IA) e da realidade virtual (VR) permitem fruir de experiências culturais, sem ser necessário a deslocação até ao equipamento.	
AMEAÇA DE ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES	Nível de ameaça: Baixo
- Capital necessário é muito elevado: construção das infraestruturas, licenciamento, programação, segurança, entre outros; - É necessário o aval da Câmara Municipal de Leiria para o licenciamento de um novo equipamento cultural na cidade, pelo que exige um elevado nível burocrático. - Espaço geográfico do centro da Cidade do Lis é limitado, e, por isso, é de difícil penetração a novas edificações.	
PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES	Nível de ameaça: Médio
- O aumento da inflação e consequente aumento do custo médio de vida pode levar à queda da procura; - Fidelização de públicos a outras salas de espetáculo em Leiria; - Iniciativas de gratuidade governamentais para a visita de outros equipamentos culturais, como museus, monumentos, palácios durante 52 dias por ano; - Espetáculos de natureza artística menos atrativos têm preços de bilhetes mais acessíveis, para atrair o maior número de pessoas, do que aqueles com maior procura.	
PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES	Nível de ameaça: Médio

Fornecedores artísticos, relacionados estritamente com a programação:

- De um modo geral, as agências de *booking* de artistas têm a exclusividade de venda dos mesmos. Isto permite-lhes não ser flexíveis nas condições de pagamento pela performance do artista.
- Artistas independentes ou locais poderão ser mais flexíveis neste aspeto.

Fornecedores técnicos, relacionados com as condições técnicas do espaço:

- Em Portugal, existe uma oferta alargada de fornecedores de produtos e serviços relacionados com as necessidades técnicas do Centro. O setor cultural bastante competitivo, com muita procura e muita oferta em todo o território, pelo que muitos competem pelo custo.

Tabela 3.2 - Análise das 5 Forças de Porter

Fonte: Autoria própria

Numa perspetiva global da análise, o mercado apresenta características favoráveis à entrada de um novo equipamento, mesmo que haja desafios relacionados com serviços substitutos, poder de negociação e tendências macroeconómicas.

A baixa rivalidade entre concorrentes diretos demonstra ser uma alavanca favorável, mesmo tendo em conta os restantes fatores que tornam o risco de rivalidade entre concorrentes existentes moderado, uma vez que o número de equipamentos culturais com programação regular em sala é reduzido, em comparação com o dinamismo cultural do município. O posicionamento do novo Centro Cultural poderá, assim, preencher uma lacuna no panorama local, no âmbito de salas de espetáculo na cidade de Leiria. A ameaça de entrada de novos concorrentes coaduna com esta dimensão da análise devido aos elevados custos de investimento inicial inerentes à construção e manutenção de infraestruturas, bem como à complexidade burocrática associada à criação do Centro.

Não obstante, dentro dos fatores não favoráveis, a ameaça de serviços substitutos assume um impacto relevante, uma vez que o município dispõe de uma agenda cultural ativa, fortemente direcionada para a gratuitidade dos eventos e uma vez que se tem vindo a consolidar de novas formas de fruição cultural, nomeadamente através de tecnologias de imersão. Para além disto, o poder de negociação tanto com os clientes como com os fornecedores é classificado como moderado, dado que, em ambos os casos, condicionam a capacidade do Centro Cultural em definir autonomamente as suas condições comerciais.

Em conclusão, a atratividade de criação e desenvolvimento de um Centro Cultural no setor cultural leiriense é média-alta, visto que o nível de ameaça que cada força deste setor representa é médio-baixo.

3.1.4. Mapeamento de imóveis em Leiria

A seleção de um espaço físico adequado constitui uma etapa fundamental no processo de desenho de um plano estratégico de negócios para a criação do CCL. Este processo de seleção assenta em critérios objetivos, que permitam avaliar sistematicamente, e de forma comparativa, diferentes imóveis passíveis de serem requalificados, objetivando a sua viabilidade funcional e logística do espaço.

O presente mapeamento reúne informações sobre diferentes opções existentes, tais como: localização, acessibilidade, condições de adaptação e valor simbólico. Através deste processo, é possível identificar pontos fortes e limitações de cada imóvel, o que constitui uma base sólida para fundamentar a escolha final.

De modo que seja possível fazer uma comparação adequada de cada imóvel, considerar-se-á a Praça Rodrigues Lobo, com as coordenadas 39°44'40"N 8°48'28"W, como ponto central de Leiria.

3.1.4.1. Rua Tenente Valadim 29, 2400-137 Leiria

O primeiro imóvel localiza-se no Parque Professor José Hermano Saraiva ou Jardim da Vala Real, com as coordenadas 39°44'34.3"N 8°48'12.2"W. Pertence à União de Freguesias de Leiria, Pousos, Barreira e Cortes e encontra-se a 430 metros do centro de Leiria. Este imóvel orientado a noroeste tem uma dimensão aproximada de 420 m², com 2 pisos, sendo que o piso superior dá para a Ponte Hintze Ribeiro. O Anexo A permite ter algumas perspetivas fotográficas do mesmo.

Apesar de não ser disponibilizada muita informação, o edifício teve um projeto aprovado para a construção de hotel de luxo em 2017, que contemplava a criação de uma unidade com 15 suites e de vocação marcadamente urbana (Silva, 2017). As obras, segundo o Jornal de Leiria, iniciaram-se no início do primeiro trimestre do ano de 2018, prevendo-se um prazo de execução de dez meses. No entanto, o projeto nunca chegou a avançar.

O imóvel encontra-se numa zona privilegiada, no entanto, o acesso ao mesmo apenas se pode realizar a pé, dada a sua inserção no jardim supramencionado. Em termos de estacionamento, a zona que envolve o imóvel não abona de parques para tal, pelo que se torna uma das condicionantes do espaço.

3.1.4.2. Estrada Nossa Senhora do Amparo, 20

O segundo imóvel localiza-se na União das Freguesias de Marrazes e Barosa, sob as 39°45'13.2"N 8°48'28.9"W. Este edifício é um armazém fechado há quase 20 anos, sendo sede de um concessionário de automóveis usados, como se pode constatar pelas imagens anexadas ao Anexo B.

O armazém, apesar da sua dimensão de aproximadamente 800 m² dispostos num piso único, encontra-se numa zona com pouca movimentação cultural, o que poderia ser interessante na

perspetiva de tentar descentralizar a dinâmica cultural numa dimensão nacional, mas também de forma local.

No que toca a acessos, o edifício encontra-se a 1km do ponto central definido, sendo este percurso realizado de carro e fácil de chegar ao encontro do mesmo. Em termos de estacionamento, tal como o imóvel anterior, apesar de haver um pequeno loteamento na entrada do imóvel para estacionamento, as condições no mesmo não dispõem de estacionamento próprio nem de capacidade para tal.

3.1.4.3. Largo Cândido Reis, 18 e 18A

O imóvel seguinte pertence à União de Freguesias Leiria, Pousos, Barreira e Cortes, encontra-se em frente à Biblioteca Municipal Afonso Lopes Vieira, sob as coordenadas 39,74398 N; -8,81040, e poderá ser o imóvel com maior potencial para a criação do Centro Cultural de Leiria. Com uma dimensão própria de, aproximadamente, 525 m² e com a possibilidade de expansão até aos 1330 m², o Palácio Barões do Salgueiro encontra-se a 200 metros do centro de Leiria, três (3) pisos e delimitado pela Rua Pinheiro Chagas, a sul, pela Rua Alfredo Keil, a oeste, e pela Travessa do Barão do Salgueiro, a norte.

De acordo com as informações disponibilizadas pela Isabel Brás, técnica superior da Divisão de Museus e Património Cultural da Câmara Municipal de Leiria, o Palácio foi classificado como edifício de tipo B no artigo 3.º do Edital n.º 33/2014/DIJA da CML, que, de acordo com o mesmo, categoriza esta tipologia como “edificações cujo interesse histórico ou artístico relevante decorre de constituírem exemplares notáveis de arquitetura civil, quer através da sua imagem urbana (fachadas) quer através da sua organização e caracterização tipológica, sendo passíveis de serem incluídos no inventário patrimonial”.

Para além disto, Isabel Brás adianta, também, que o imóvel encontra-se na Área de Reabilitação Urbana (ARU) do Centro Histórico de Leiria, conforme delimitação aprovada por deliberação da Assembleia Municipal de 15 de dezembro de 2012, publicada através do Aviso n.º 2283/13, de 14 de fevereiro, alterada por deliberação da Assembleia Municipal de 30 de abril de 2015, publicada através do Aviso n.º 7088/2015, de 25 de junho, e alterada por deliberação da Assembleia Municipal de 11 de setembro de 2015, publicada através do Aviso n.º 12942/2015 de 5 de novembro.

Apesar do mau estado de conservação do imóvel, o mesmo encontra-se numa localização privilegiada, com bons acessos, mas, como todos os imóveis descritos previamente, sem loteamentos de estacionamento próprio.

Tal como a primeira opção apresentada, o imóvel teve aprovado um projeto para a sua requalificação. Esteve em desenvolvimento o “Projeto de Reconstrução do Palácio do Barão do Salgueiro e Construção de Edifício Habitacional - Processo 2004/1(746)” pela empresa promotora Ges-Sonif – Sociedade Imobiliária, S.A.; com acompanhamento arqueológico da Amphora

Arqueologia, numa primeira fase e do Departamento de Arqueologia da Ediestreito, Lda., numa segunda fase; o acompanhamento da entidade de tutela territorialmente competente (a então Direção Regional de Cultura do Centro); e o acompanhamento do Município de Leiria, designadamente da Unidade de Regeneração Urbana (UNRU), sob orientação da Arq.^a Vitória Mendes, e da Arqueóloga Municipal, Dr.^a Vânia Carvalho. Porém, o projeto foi interrompido, encontrando-se atualmente o proprietário em negociações para venda do imóvel. O Anexo C contém algumas fotografias do imóvel consequentes da sua categorização enquanto imóvel de interesse para o património cultural leiriense.

3.1.4.4. Rua Barreto Perdigão, 43 / 24, 26 e 28

Por fim, temos o quarto imóvel dentro das possíveis opções para a criação da sede do Centro Cultural de Leiria. Este edifício, localizado a 400 metros do ponto central definido, com as coordenadas 39°44'30.6"N 8°48'18.1"W, tem um piso com, aproximadamente 275 m² de área útil.

Este edifício, por deliberação do Departamento de Planeamento e Gestão Urbanística da Câmara Municipal de Leiria a 28 de novembro de 2017, foi classificado como devoluto, após os proprietários do imóvel terem sido regularmente notificados para se pronunciarem em sede de audiência prévia sobre a proposta de decisão. O seu estado de deterioração tem-se vindo a agravar e os registos considerados no Anexo D demonstram isso mesmo.

No que toca aos seus acessos, a infraestrutura é de fácil acesso, via automóvel ou pedonal, porém, não conta com um parquímetro próprio. Outro dos obstáculos a ultrapassar é a impossibilidade de programar no espaço antes do mesmo estar requalificado na sua íntegra, contrariamente às mesmas opções referenciadas acima.

3.1.4.5. Seleção do Imóvel

Tendo em conta o mapeamento de imóveis passíveis de requalificação e aptos a serem a sede do CCL, será tomado em consideração o imóvel disposto no ponto 3.1.4.3, o Palácio dos Barões do Salgueiro localizado no Largo Cândido Reis, 18 e 18A. Deste modo, a construção do modelo de negócio será idealizado para a implementação neste local.

3.2. Conclusões do Diagnóstico

A análise do contexto externo facilita a identificação de um conjunto de fatores que influenciam o desenvolvimento e posicionamento do Projeto no mercado. De forma sucinta, foram realizadas quatro análises de modo a entender o contexto de implementação do projeto: a análise PESTAL, que avalia os fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais do mercado; a análise das 5 Forças de Porter, que categoriza as forças de competitividade externa consoante se o seu risco é baixo, médio ou alto; a análise de concorrência direta, onde se procura realizar uma análise comparativa entre equipamentos com base em critérios previamente definidos; e, por

último, o mapeamento de imóveis, com as características necessárias a estarem aptos para serem a sede do Centro Cultural de Leiria.

Através da aplicação da análise PESTAL, conclui-se que os fatores políticos e legais exercem forte impacto sobre o mercado, sobretudo graças à instabilidade governamental e à exigência burocrática que advém do cumprimento dos requisitos específicos. Do ponto de vista económico e social, podemos concluir que houve não só um aumento do investimento na cultura a nível da administração local, como se constata uma crescente valorização da participação cultural pelos públicos, ambos importantes aquando do desenvolvimento de novas infraestruturas culturais. A análise tecnológica revelou a importância de incorporar soluções digitais em diferentes vertentes do Centro, para a modernização de processos internos e para a aproximação de novos públicos. Para terminar, a vertente ambiental reforça a necessidade de incluir a sustentabilidade na gestão dos equipamentos culturais.

Segue-se a análise da concorrência direta, um comparativo entre os equipamentos culturais de Leiria que, ainda com características funcionais distintas, confirma a necessidade de diferenciação estratégica do Projeto face à oferta já existente.

A aplicação do modelo das 5 Forças de Porter demonstrou que o setor apresenta uma ameaça reduzida de entrada de novos concorrentes devido ao elevado investimento exigido, e à forte regulação institucional, embora o poder negocial dos clientes e fornecedores se mantenha num nível moderado, podendo influenciar a definição da proposta de valor.

Por fim, o mapeamento de imóveis permitiu identificar alternativas viáveis para a instalação do equipamento, avaliando critérios como localização, acessibilidade, conservação e potencial de requalificação.

Cruzando os resultados de todos estes indicadores e métricas, a análise do contexto externo demonstra que existem desafios e oportunidades e que a sua compreensão é essencial para a definição de um modelo de negócio que acrescente valor ao panorama cultural leiriense e que seja competitivo com os restantes equipamentos do setor cultural e criativo.

CAPÍTULO IV – MODELO DE NEGÓCIO

4.1. Estratégia e Objetivos de Negócio

4.1.1 Missão, Valores e Objetivos

O Centro Cultural de Leiria tem como missão a promoção da cultura, através da programação e difusão de atividades no domínio das artes do espetáculo. Através das mesmas, o Centro procura promover o acesso à cultura aos cidadãos leirienses e à sua participação neste âmbito, numa lógica inclusiva e democrática.

No que toca aos objetivos gerais do CCL, são definidos os seguintes:

- Ser reconhecido pela qualidade programática do Centro e pelas suas instalações através de nomeações atribuídas por organizações portuguesas (Prémio Acesso Cultura e Medalha de Mérito Cultural) e europeias (Europa Nostra);
- Colaborar o com programa Leiria Cidade Criativa da Música, título auferido pela UNESCO, através dos projetos já desenvolvidos, de modo a potenciar a visibilidade e notoriedade do Centro;
- Instituir parcerias de longo-termo com entidades locais e nacionais;
- Tornar-se um equipamento de destaque a nível regional e nacional;
- Integração da Rede de Teatro e Cineteatros Portugueses (RTCP), dada a sua importância no combate às assimetrias regionais e fomentando coesão territorial no acesso à cultura e às artes em Portugal;
- Promover novos hábitos de fruição cultural de forma orgânica e sustentável, tanto para os públicos como para a instituição;
- Desenvolver programas de criação, fidelização e de desenvolvimento de públicos;
- Criar um espaço de diálogo entre diferentes áreas do conhecimento, dimensões socioeconómicas e áreas artísticas diversificadas, fomentando a liberdade de pensamento e ação, abertura, comunicação e responsabilização.

Para além disto, a atividade do Centro Cultural e o comportamento de todos os trabalhadores e *stakeholders* vinculados ao CCL são orientados pelos valores essenciais seguintes:

- Integridade, agindo com honestidade, confiabilidade, boa intenção e seguindo rigorosamente as disposições legais, normativas e contratuais, valorizando princípios éticos e cumprindo as diretrizes de comportamento estabelecidas;
- Transparência, comunicando de maneira honesta, clara e direta, tanto para o público externo quanto para o interno, nas interações com todos os envolvidos e na responsabilidade sobre as ações;

- Profissionalismo, procurando oferecer o serviço de maior qualidade aos públicos, aos clientes e fornecer as melhores condições para os parceiros, com alta competência técnica, rigor e diligência.
- Igualdade e não discriminação no exercício das funções, nomeadamente no tratamento de solicitações externas, na instrução de processos e na tomada de decisões. É fulcral assegurar que o princípio igualitário seja respeitado, com abstenção de atos discriminatórios, em especial, com base em raça, género, idade, incapacidade física, orientação sexual ou crenças políticas e religiosas.

4.2. Business Model Canvas

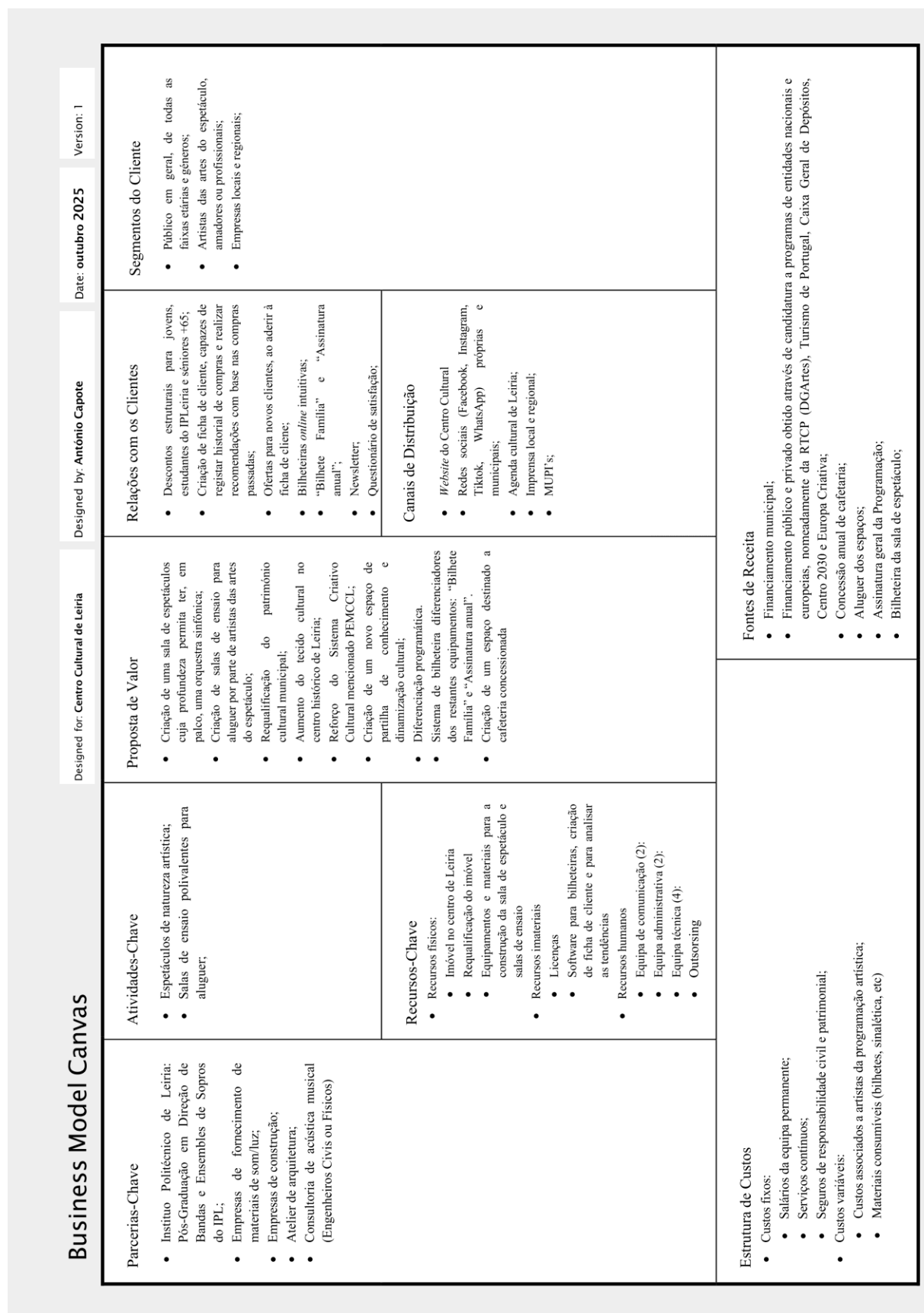


Figura 4.1 - Business Model Canva do Centro Cultural de Leiria

Fonte: Autoria própria

4.2.1 Segmentos de Cliente

No desenho da criação ou renovação de um modelo de negócio para uma entidade através de um BMC, o primeiro bloco a abordar é a segmentação dos públicos. Uma vez que todas as empresas dependem dos seus clientes e respetivos padrões comportamentais, é essencial iniciar o modelo de negócios por esta dimensão.

De modo a entender para quais são os segmentos do consumidor que queremos afetar com a atividade ou produto da empresa, é necessário questionar para quem vamos criar valor, quem são, numa perspetiva demográfica, os nossos clientes e, acima de tudo, quais os segmentos de mercado a quem nos dirigimos.

No contexto do Trabalho de Projeto, o Centro Cultural de Leiria dirige-se:

- Ao público leiriense de um modo geral, uma vez que é objetivo do CCL promover uma programação de forma democrática e inclusiva a todas as idades e géneros;
- Aos artistas dos espetáculos por alugarem as salas de ensaio multiusos e por procurarem promover os seus espetáculos no Centro;
- Às empresas e entidades locais e regionais que procuram alugar espaços para eventos corporativos.

4.2.2 Proposta de Valor

Definida a segmentação do consumidor, é necessário enumerar os atributos que tornam a proposta de valor da empresa única, singular e inovadora aos olhos do cliente final. Coes (2014) afirma que os utilizadores do *Business Model Canvas* identificam esta componente como a mais importante do modelo, uma vez que propostas de valor consolidadas podem resultar num *outcome* positivo para as empresas, visto que podem ajudar a reter clientes, aumentar lucros ou a reduzir custos para as mesmas (Hassan, 2012).

Assim, na idealização da proposta de valor, foram questionados quais os benefícios que a proposta de valor entrega, quais as necessidades que se procura satisfazer e sobre quais problemas se propõe a resolver. Tentando responder a todas estas perguntas e encaixando o fator diferenciação, estes foram os pontos idealizados a construção da proposta de valor:

- Construção de uma sala de espetáculos cuja profundidade permita ter em palco uma orquestra sinfónica, colmatando essa necessidade na cidade de Leiria e abrindo portas a uma programação diferenciadora daquela atual na cidade de Leiria;
- Integração, no Centro Cultural, de salas de ensaio preparadas e disponíveis para aluguer a artistas amadores ou profissionais das diversas áreas das artes performativas;
- Requalificação do património cultural municipal, uma vez que o Palácio Barões do Salgueiro se encontra como edificação do tipo B no Edital n.º 33/2014/DIJA da CML, ou seja, “edificações cujo interesse histórico ou artístico relevante decorre de constituírem

exemplares notáveis de arquitetura civil (...) sendo passíveis de serem incluídos no inventário patrimonial”;

- Aumento do tecido cultural no centro histórico de Leiria, fator prioritário face ao crescimento registado no setor cultural da cidade;
- Reforço do Sistema Criativo Cultural mencionado no PEMCCL 2021-2030;
- Criação de um novo espaço de partilha de conhecimento e dinamização cultural;
- Desenvolvimento de um sistema de criação de ficha do consumidor capacitado para o registo do histórico dos públicos e que permita a construção da estratégia de *marketing* em função da criação, desenvolvimento e fidelização dos mesmos;
- Introdução de estratégias de bilheteira diferenciadoras dos restantes equipamentos: “Bilhete Família”, bilhete para 2 adultos mais 1 criança e “Assinatura anual”, uma assinatura que garante um lugar fixo para a temporada com duração de 1 ano. Este segundo plano estaria associado ao sistema supramencionado, havendo a possibilidade de renovação automática.
- Criação um espaço interior, com esplanada, para o acolhimento de uma cafeteria concessionada, de modo a manter um rendimento constante proveniente desta atividade

4.2.3 Canais de Distribuição

O terceiro bloco refere-se à componente que serve como elo de ligação entre a proposta de valor e os clientes: os canais de distribuição. Esta dimensão procura definir como é que a empresa comunica a proposta de valor ao cliente, como concretiza as vendas e como entrega o bem ou serviço ao cliente. Para além disto, a conceção desta esfera do BMC tem em consideração o custo-benefício dos canais de comunicação e distribuição enumerados, procurando uma maior eficiência dos recursos alocados.

Posto isto, os canais de comunicação selecionados para o Trabalho de Projeto são:

- Criação do *website* do Centro para a consulta de programação, bilheteira online, sistema de reserva de salas de ensaio, informações sobre o projeto;
- Utilização de redes sociais próprias para a divulgação de programação, *call to action* e outras ações a implementar definidas no plano de comunicação e através das diversas plataformas disponíveis, como Facebook, Instagram, TikTok e WhatsApp;
- Promoção do equipamento e da sua programação através de iniciativas culturais municipais como a agenda cultural de Leiria – a LeiriAgenda – e o Visite Leiria, plataforma de divulgação de eventos, pontos turísticos, percursos pedestres, roteiros e outras informações sobre a componente turística da cidade;

- Divulgação da programação artística através da imprensa local e regional, quer através dos jornais quer através da rádio;
- Canais de promoção de programação para MUPI's em locais públicos de alta movimentação de pessoas, como paragens de autocarro, *outdoors*, centros comerciais;

4.2.4 Relações com os Clientes

Uma vez estabelecida a relação com os clientes, é necessário conceber uma estratégia para que a captação, desenvolvimento e fidelização dos clientes ao Centro seja eficaz. Este quarto bloco permite isso mesmo: nomear os principais fatores para o estabelecimento e manutenção de uma ligação emocional positiva entre a empresa e os clientes.

Para isso, foram idealizados os seguintes pontos, segmentados pelos diferentes objetivos propostos anteriormente.

- Captação
 - Desenvolvimento de estratégias de descontos estruturais não cumulativos para jovens sub-23 (mediante apresentação do cartão de cidadão), estudantes do Instituto Politécnico de Leiria (mediante apresentação do cartão de estudante), e seniores 65+ (mediante apresentação do cartão de cidadão);
 - Criação do serviço de bilheteiras *online*, um serviço prático, intuitivo e fácil para a aquisição de ingressos para os espetáculos da programação;
 - “Bilhete Família”: estratégia de bilheteira onde cada compra dá acesso a 2 adultos e até 2 criança (dos 3 aos 12 anos), onde o valor deste bilhete é mais apelativo do que a compra de cada um individualmente.
 - A adesão, por parte dos públicos, à criação da sua ficha de cliente permite-lhes oferecer um desconto de 20% a alguém que não tenha histórico de aquisição de bilhetes no CCL. Este desconto é exclusivo a novos públicos e não é válido para a aquisição de “Bilhetes Família” nem de “Assinaturas Gerais”;
- Desenvolvimento
 - Desenvolvimento de um sistema de CRM (*Customer Relationship Managment*) onde seja possível analisar as tendências de fruição por parte dos públicos e recomendar, dentro da programação desenvolvida ao longo do ano, novos espetáculos. Estas recomendações seriam, de acordo com as preferências do consumidor, enviadas através de canais de comunicação como e-mail, SMS ou ambos;
 - Criação da *newsletter* exclusiva para aderentes com informações sobre o Centro Cultural, com a programação mensal do respetivo mês, com apontamentos sobre o *back office* do CCL, entre outros. Todos os estes conteúdos são determinados pela equipa de comunicação e aprovados pelo coordenador da mesma;

- Oferta de desconto no aniversário registado na ficha de cliente dos públicos.
- Fidelização
 - Sendo aderente à ficha aderente, na compra de um bilhete para a fruição de um espetáculo ou no aluguer de uma sala de ensaios, o CCL oferece, no estabelecimento concessionado, um café por bilhete ou por sala alugada.
 - “Assinatura Anual”: estratégia de bilheteira onde o cliente garante o acesso a um lugar fixo para toda a programação anual artística do CCL.

4.2.5 Fontes de Receita

O quinto bloco é referente às receitas da empresa e a categorização da mesma pelos seus Segmentos de Cliente, sendo estas as principais fontes de rendimento:

- Sendo um equipamento cultural municipal, o financiamento por parte da autarquia é uma das fontes de rendimento seguras;
- Financiamento público e privado obtido através de candidatura a programas de entidades nacionais, nomeadamente:
 - Apoio à Programação da Rede de Teatros e Cineteatros Portugueses;
 - Programa de Apoio Crescer com o Turismo, do Turismo de Portugal
 - Programa “Caixa Cultura”, da Caixa Geral de Depósitos;
 - Programa Regional do Centro 2021-2027 é uma iniciativa do Centro 2030, subdivisão do Portugal 2030, destinada a promover a competitividade da economia, a sustentabilidade ambiental e a valorização do território e das pessoas na região, no quadro da Política de Coesão da União Europeia
 - Apoio a Redes Europeias pertencente Programa “Europa Criativa” (vertente Cultura), da União Europeia.
- Disponibilização, sob concessão, do espaço de cafetaria, de modo a ter retorno fixo mensal ou anual, consoante o desenho do concurso público;
- Aluguer dos espaços disponibilizados no Centro Cultural, sendo a sala de espetáculos e as salas multiusos os espaços com maior rentabilidade;
- Público aderente da “Assinatura Anual”;
- Bilheteira e venda da programação artística da sala de espetáculo;
- Mecenato Cultural;
- Patrocínio e parcerias privadas.

4.2.6 Recursos-Chave

Os recursos-chave são ativos necessários ao bom funcionamento do modelo de negócio. Estes auxiliam a entidade a criar e promover a sua proposta de valor, assim como a chegar, no caso do presente Trabalho, a novos públicos, a desenvolver as relações com os segmentos de clientes já afetados e a gerar receitas. Os recursos-chave podem ser categorizados como recursos físicos, financeiros, intelectuais ou humanos, podendo estes serem da própria entidade, serem fruto de *outsourcing*, ou adquiridos aos parceiros-chave. Desta maneira, os recursos-chave para a construção do sexto bloco do BMC são:

- Recursos Físicos:
 - Aquisição, por meio de um contrato de cedência, e requalificação do imóvel no centro da cidade de Leiria;
 - Equipamentos de som/luz para a capacitação da sala de espetáculos e das salas de ensaio multiusos do Centro Cultural;
 - Materiais para a construção do Centro, estando incluídos todos os materiais de isolamento melhoramento acústico,
 - Equipamentos de trabalho diário a execução dos planos de trabalho dos recursos humanos aplicados: computadores, portáteis, ecrãs, periféricos, impressoras, etc.
- Recursos Intelectuais
 - Licenças necessárias ao início da atividade do Centro Cultural, como a licença da Inspeção-Geral das Atividades Culturais (IGAC), da Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil (ANEPC) sobre a Segurança Contra Incêndio em Edifícios (SCIE); da Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE); do Município sobre obras de reconstrução, de acordo com o Regime Jurídico da Urbanização e Edificação (RJUE), aprovado no Decreto-Lei 555/99, de 17 de dezembro;
 - Licenças de utilização diária para os recursos humanos: como *Microsoft Office*, *Adobe Creative Cloud*, *Hubspot*, *Veeam*, *VMWare*, etc;
 - *Software* de bilheteira, de modo a disponibilizar a venda dos bilhetes para os espetáculos da programação e para, internamente, serem analisados os dados de consumo;
 - *Software* de CRM, de modo a analisar as tendências do consumidor e ser possível realizar a estratégia de desenvolvimento de públicos
- Recursos Humanos
 - Contratação de 2 elementos para a equipa de comunicação: 1 coordenador/a do

Departamento de Comunicação do Centro Cultural, responsável pela coordenação do departamento, comunicação externa e interna e gestão de redes sociais e 1 técnico/a superior responsável pelo design do Centro;

- Contratação de 2 elementos para a equipa de administrativa: 1 técnico/a superior para a componente administrativa do Centro e 1 técnico/a superior para a Contratação Pública;
- Contratação de 4 elementos para a equipa técnica: 1 coordenador/a do Departamento Técnico do Centro Cultural, responsável pela componente de técnica e de segurança, 1 técnico/a superior para a Direção de Cena, 1 técnico/a superior para a Sonoplasta e 1 técnico/a superior para a Luminotecnia;
- *Outsourcing*, através de abertura de um procedimento público para cada uma das áreas a nomear, para os departamentos Legal, Equipa de Limpeza, Assistentes de Sala, Revisor Oficial de Contas (ROC) e Contabilidade do Centro.
- Recursos financeiros
 - Fundos ou linhas de crédito, se utilizados para o investimento inicial e execução.

4.2.7 Atividades-Chave

As atividades-chave são aquelas fulcrais para assegurar o funcionamento do negócio. Esta categoria funciona como a materialização da proposta de valor, pois é a partir das atividades-chave que o cliente a percebe. Posto isto, e tendo em conta que o Centro Cultural é um equipamento de disponibilização e programação cultural, as principais atividades deste BMC são:

- Implementação do disposto no presente plano de negócios;
- Programação e disponibilização de espetáculos de natureza artística sob um recinto fixo;
- Disponibilização de salas de ensaio a artistas das áreas performativas;
- Prestação de serviços de Frente de Casa, englobando o acolhimento do público, gestão de bilheteiras, controlo de acessos e apoio logístico durante os espetáculos;
- Criação e implementação do plano de comunicação e das estratégias de *Customer Service*, garantindo a eficácia e eficiência da relação com os públicos.

4.2.8 Parceiros-Chave

O penúltimo bloco do Business Model Canvas, os Parceiros-Chave, foca-se na rede de organizações externas, empresas ou pessoas singulares que colaboram com, no caso específico, o Centro Cultural para realizarem funções específicas, providenciarem recursos essenciais ou a darem apoio à operacionalização do projeto. É, de acordo com Osterwalder and Pigneur (2010), a rede de fornecedores e parceiros que faz com que o modelo de negócio funcione.

Para além disto, os autores defendem que, dentro do universo dos Parceiros-Chave, existem 4 categorias de parcerias: *Strategic Alliances*, *Coopetition Partnerships*, *Joint-Ventures*

Relationships e Buyer-Supplier Relationships. Dentro do presente BMC, são apenas referenciadas as primeira e quarta categorias, uma vez que nenhuma das outras se demonstra relevante ao contexto do Trabalho de Projeto. Assim, os Parceiros-Chave são:

- *Strategic Alliances*
 - Instituto Politécnico de Leiria:
 - Protocolo com a Pós-Graduação em Direção de Bandas e Ensembles de Sopros do Politécnico, de modo a disponibilizar a sala de espetáculos principal para a leção de Unidades Curriculares como Direção de Orquestra / Ensemble de Sopros ou Projeto Final, ambas presentes no Plano Curricular da Pós-Graduação;
 - Protocolo com o Instituto de fomentação dos públicos jovens, através de um desconto estrutural para os docentes e discentes.
 - Protocolo com associações integrantes do IPLeia, como a Associação de Estudantes ou a Trovantina, Tuna Académica do Instituto Politécnico de Leiria, para a utilização das instalações em atividades programadas pelos mesmos;
 - Associação das Filarmónicas do Concelho de Leiria (AFCL):
 - Protocolo com a AFCL, de modo garantir um espaço de escritório no Centro e a disponibilizar a sala de espetáculos principal de forma gratuita, com a contrapartida de assegurar que as iniciativas por parte da Associação são realizadas no Centro Cultural e cobrando uma percentagem de 15% do valor de bilheteira vendida dos concertos realizados no CCL
- *Buyer-Supplier Relationships*
 - Empresas de fornecimento de materiais de som/luz;
 - Empresas de construção, para a requalificação do edifício e construção das infraestruturas internas necessárias à atividade do Centro Cultural;
 - Atelier de arquitetura, de modo a desenharem o projeto arquitetónico para a requalificação do edifício e construção dos restantes polos de intervenção, caso seja necessário;
 - Consultora dedicada à Engenharia Acústica e Vibrações, de modo a conseguir que a sala de espetáculos ofereça a melhor experiência possível ao consumidor final
 - Agências de *booking* de artistas, seja qual for a vertente das artes do espetáculo, de modo a ser elaborado o plano programático anual;

4.2.9 Estrutura de Custos

O último bloco deste modelo é a Estrutura de Custos, onde estão descritos os principais custos da execução do modelo de negócios implementado. Todas as etapas anteriores incorrem custos, desde a criação e entrega do Valor, aos custos relacionados com a manutenção das Relações com Clientes e até ao gerar receitas. Por outras palavras, a Estrutura de Custos é consequência dos Recursos-Chave, Atividades-Chave e Parcerias-Chave.

Por fim, concluindo o BMC para o Centro Cultural de Leiria, os principais fatores associados à Estrutura de Custos são:

- Custos Fixos:
 - Remuneração dos recursos humanos permanentes, que inclui o pagamento da Segurança Social e de outros encargos laborais;
 - Serviços essenciais, como eletricidade, água, luz, gás e telecomunicações; limpeza
 - Seguros de responsabilidade civil, do imóvel, de acidentes de trabalho, entre outros;
 - Pagamento de taxas anuais municipais, licenças de funcionamento e outros alvarás necessários;
 - Custos de manutenção preventiva e corretiva dos espaços do Centro.
- Custos Variáveis:
 - Custos associados a artistas da programação artística: cachês dos artistas, transporte, alojamento, cenografia e outros adereços necessários;
 - Campanhas de *marketing* e comunicação através de publicidade, redes sociais, assessoria de imprensa, impressão de *flyers*, entre outros;
 - Materiais de escritório e consumíveis, como papel, tinteiros, bilhetes, programas de sala, programação mensal/anual, crachás, etc.

4.3. Análise SWOT

Forças (<i>Strengths</i>)	Fraquezas (<i>Weaknesses</i>)
• Novo equipamento dinamizador do panorama cultural leiriense; • Diferenciação: Leiria não tem nenhum equipamento semelhante; • Realização de protocolos com entidades culturais e académicas locais; • Infraestrutura interior capaz de acolher programação durante todo o ano; • Exploração do aluguer de salas de ensaio a artistas de artes performativas	• Investimento inicial elevado; • Elevado nível burocrático; • Poucos acessos para o público.
Oportunidades (<i>Opportunities</i>)	Ameaças (<i>Threats</i>)
• Desenvolvimento do potencial cultural de Leiria, tal como definido no PEMCCL; • Reabilitação do património cultural imobiliário da cidade de Leiria; • Crescimento em 22,35% do investimento em Cultura, de 2021 a 2024, de acordo com o Relatório de Contas da CML • Reconhecimento, no PEMCCL, da falta de “espaços vocacionados para os espetáculos culturais e artísticos” (p.66); • Aumento de população residente em Leiria. • Candidatura a programas de fundos europeus como Europa Criativa 21-27;	• Agenda cultural municipal • Crescimento dos públicos em salas de espetáculo, com base no PEMCCL e no Relatório e Contas do TJLS; • Abertura do Centro de Artes Villa Portela (CAVP); • Instabilidade política nacional;

Tabela 4.1 - Análise SWOT

Fonte: Autoria própria

4.3.1 Forças

As forças do presente Trabalho de Projeto assentam, tal como identificado na tabela acima, em cinco (5) pontos essenciais:

- A dinamização da cidade Leiria através da inserção do novo Centro Cultural ao disponibilizar um novo espaço para espetáculos de natureza artística, uma vez que Leiria tem um défice de equipamento para a fruição cultural;
- O fator de diferenciação dos restantes equipamentos presentes em Leiria, tanto pela programação oferecida pelo Centro Cultural como pelo modelo de negócio a implementar. O Projeto procura, por um lado, aproveitar os pilares já assentes no panorama cultural e, por outro, espelhar a singularidade da capacidade artística dos leirienses e da cidade de Leiria;
- A realização de protocolos com entidades culturais e académicas locais, procurando reforçar a união cultural leiriense e permitindo que as entidades, instituições de ensino e organizações culturais da cidade tenham condições para desenvolver a sua arte;
- A criação de uma infraestrutura capaz de acolher programação, constituindo, assim, uma vantagem competitiva que assegura continuidade e consistência na oferta cultural.
- A construção e exploração de salas de ensaio preparadas para o acolhimento de diferentes tipos de ensaios e produções, destinadas ao aluguer por parte de artistas das artes do espetáculo, amadores ou profissionais, com o objetivo de fornecer um ambiente funcional e acessível promotor da criatividade e do desenvolvimento artístico.

4.3.2 Fraquezas

Apesar das diversas forças identificadas no ponto anterior, é igualmente importante identificar os aspetos que poderão limitar o alcance do potencial do projeto. A análise das fraquezas evidencia as fragilidades internas, sejam elas estruturais, organizacionais ou estratégicas, que podem comprometer a eficácia das ações ou reduzir o impacto pretendido. Deste modo, foram identificadas as seguintes fraquezas;

- Numa fase inicial, o investimento para a criação do presente projeto é elevado. A compra, se necessário, do imóvel, a sua recuperação, licenciamento, contratação de pessoal, entre outras despesas, poderá impossibilitar o desenrolar do projeto.
- Dado o modelo de negócio a implementar, o elevado nível burocrático é outra das fraquezas. A criação da EM responsável pela gestão do equipamento, a obtenção das

licenças por parte da CML, da Segurança Contra Incêndios em Edifícios (SCIE), com o parecer da ANEPC, do IGAC, da ASAE, entre tantas outras gera esse constrangimento.

- Numa perspetiva do público, considera-se fraqueza da localização a falta de estacionamento e a dificuldade de acesso através de meios de transporte automóvel. Há apenas duas (2) linhas de transporte público rodoviário que frequentam a zona indicada, sendo que a paragem mais próxima se encontra a 300 metros do local. No que toca a estacionamento, a zona onde se encontra o imóvel tem muito poucos parques de estacionamento nas imediações.

4.3.3 Oportunidades

Depois de identificados os primeiros dois quadrantes da Tabela 4.1, é fundamental observar o enquadramento externo em que o Centro Cultural de Leiria se insere. Tal como explicitado previamente, as oportunidades correspondem a condições favoráveis do meio envolvente que podem ser exploradas para reforçar a missão do projeto, ampliar o seu impacto e assegurar a sua sustentabilidade. Assim, são assinaladas as seguintes oportunidades no contexto externo do CCL:

- Leiria é uma cidade cujo desenvolvimento cultural tem sido missão do Município nos últimos anos, dado o potencial artístico que a cidade possui. O Plano Estratégico Municipal da Cultura para o Concelho de Leiria (PEMCCL) para 2021-2030 concebido pela Câmara Municipal de Leiria e pela Quaternaire Portugal delimitou as linhas estratégicas para que a Cidade do Lis seja reconhecida enquanto potência cultural nacional;
- Sendo um dos objetivos do PEMCCL “reforçar o investimento no domínio da reabilitação e dinamização do património imóvel classificado da região”, o imóvel inserido no centro histórico de Leiria destinado à implementação do presente Trabalho de Projeto encontra-se passível a ser incluído no programa de reabilitação de património cultural leiriense;
- De acordo com os Relatórios de Contas da Câmara Municipal de Leiria entre 2021 e 2024, é possível concluir que o investimento em cultura por parte da autarquia registou um crescimento de 22,35%, representativo de um aumento de 1.667.948,65 euros neste setor. A expansão do contexto cultural leiriense é resultante das políticas públicas culturais implementadas por parte das administrações locais;
- O Plano Estratégico Municipal da Cultura para o Concelho de Leiria (PEMCCL), reconhece escassez no “número de espaços vocacionados para os espetáculos culturais e artísticos”;
- Graças ao aumento da notoriedade de instituições de ensino como o Orfeão de Leiria, o Conservatório Internacional de Ballet Annarella Sanchez, o Instituto Politécnico de Leiria e de outras instituições, aliado ao crescimento populacional nacional, a Cidade do Lis tem

sofrido um aumento de população residente, em todas as faixas etárias. Estes fatores levam a que pessoas com grande potencial se assentem em Leiria e que possam fruir da cultura e das políticas públicas culturais a ela associadas.

- O Centro Cultural encontra-se apto para a candidatura a fundos europeus, como o Programa Europa Criativa 21-27, um apoio com o objetivo de investir em ações destinadas a reforçar a diversidade cultural e a colmatar as necessidades e os desafios dos sectores cultural e criativo;

4.3.4 Ameaças

Por último, tal como é importante reconhecer as fragilidades internas de uma organização, também é de extrema relevância identificar os fatores externos que podem representar riscos à concretização do projeto e que estão fora do controlo direto da gestão, podendo afetar, assim, a sustentabilidade, a visibilidade ou a capacidade de atrair públicos e recursos. Deste modo, são identificadas as seguintes ameaças do Trabalho de Projeto:

- Tal como referido na Análise das 5 Forças de Porter, as entidades municipais e privadas leirienses procuram promover dinamizar a agenda cultural da cidade, principalmente através de iniciativas culturais ao ar livre não sujeitas a pagamento de bilhete para entrada no recinto;
- De acordo com o PEMCCL e com o *Relatório e Contas* do TJLS, a adesão por parte dos públicos a espetáculos artísticos em salas de espetáculo em Leiria tem vindo a crescer, tendência que, se se vier a comprovar ser duradora, é problemática para a criação da sala de espetáculos idealizada. Para exemplificar o mencionado, utilizaremos a evolução do número de espectadores do Teatro José Lúcio da Silva como amostra de referência. Nestes relatórios, entre 2016 e 2024, houve um crescimento de 33,5% do público, equivalente a um aumento de 21.748 espectadores no intervalo de tempo definido;
- Tendo em conta a abertura do CAVP, projeto que procura através da reabilitação, requalificação, restauro e conservação da Villa Portela oferecer aos seus visitantes um espaço aberto a toda a comunidade, onde a mesma poderá usufruir de exposições, oficinas, *workshops* e encontros artísticos, a dificuldade de captação e fidelização de públicos para a realização do projeto poderá afetar a trajetória do mesmo;
- A instabilidade política a nível nacional acentua a instabilidade de alocação de recursos financeiros necessários à requalificação e criação do Centro Cultural de Leiria.

4.4. Fatores Críticos de Sucesso

Fatores-Chave de Procura (fatores cruciais na escolha do público)	Fatores Competitivos (como as salas de espetáculo competem)	Fatores Críticos de Sucesso (o que é necessário oferecer para alcançar o sucesso)
- Programação cultural recorrente e apelativa ao público, explorando as várias vertentes da cultura; - Qualidade da programação cultural; - Qualidade das infraestruturas; - Qualidade de promoção; - Localização do Centro Cultural; - Preço de bilhete.	- Diferenciação da programação - Acolhimento de iniciativas locais - Obtenção de financiamento	- Qualidade da programação cultural; - Qualidade do conteúdo e execução do plano de comunicação; - Localização do Centro Cultural; - Dinamização do espaço; - Reconhecimento da marca CCL como marca jovem, dinâmica e diferenciadora.

Tabela 4.2 - Fatores Críticos de Sucesso

Fonte: Autoria própria

4.5. Vantagem Competitiva

Porter (1980) é o primeiro autor a abordar a vantagem competitiva enquanto área empresarial que, tal como referido anteriormente (Capítulo I, Ponto 1.1.3, p. 19) incorpora disciplinas como a análise de competição, posicionamento estratégico e a Gestão. Segundo Nunes (2007), em Gomes (2013), o conceito de vantagem competitiva surge do que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço de determinada empresa e que ultrapassa para lá dos seus custos de produção.

Assim, Porter (1980) defende que existem duas (2) tipologias maioritárias de vantagem: a que se centra na liderança de custos e a que se centra na diferenciação. O presente Projeto, tendo em conta estas duas (2) categorias, adquire o fator diferenciador aquando da sua vantagem competitiva, na medida em que proporciona um novo equipamento cultural como capacidade para:

- Acolhimento de programação artística - as dimensões da sala de espetáculos permitem conhecer uma nova dimensão das artes performativas, como as orquestras sinfónicas ou outras estruturas com um maior número de pessoas. Este ramo não é explorado nos restantes equipamentos dada a falta de condições para a sua contratualização;
- Aluguer de salas de ensaio – no que diz respeito a iniciativas para artistas, Leiria encontra-se com um mercado por explorar. A criação da Black Box, apesar de direcionada para o desenvolvimento de residências artísticas, vem colmatar a parte dessa lacuna na oferta leiriense, mas ainda há muito por explorar.

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES

A cidade de Leiria, segundo os Mapas 30 e 31 do Atlas Artístico e Cultural de Portugal, é um dos municípios com maior dinamização cultural ao nível do número de sessões de espetáculos ao vivo realizadas e ao nível do número de espetadores dos espetáculos. Não obstante, de acordo com o mesmo estudo sobre o Setor Artístico e Cultural de Portugal, Leiria não dispõe de salas das artes do espetáculo suficientes, capazes de acompanhar o crescimento do setor.

O objetivo do Trabalho de Projeto incide na criação de um modelo de negócio para a implementação de um novo equipamento cultural na cidade de Leiria, com a capacidade de acolhimento de programação numa nova sala de espetáculos, e a construção e exploração de salas de ensaio preparadas para o acolhimento de diferentes tipos de ensaios e produções, disponibilizadas sob aluguer das mesmas.

A revisão bibliográfica permitiu a consolidação e estruturação de diversos conceitos e abordagens teóricas relevantes para a contextualização do tema a abordar. Numa primeira instância, o foco foi direcionado ao empreendedorismo cultural para o desenvolvimento municipal, onde foram abertos quatro subcapítulos relevantes para a temática: o próprio empreendedorismo cultural, o património cultural, o planeamento estratégico e as tipologias de financiamento para projetos culturais. Todos estes ramos procuram dar um conhecimento prévio ao leitor sobre o desenvolvimento de cada área específica, de quais teorias foram conceptualizadas no seu âmbito e qual a abordagem adotada na metodologia. O mesmo acontece no segundo momento deste capítulo, onde, aquando das empresas municipais da e gestão de equipamentos culturais em Portugal, foram explorados os modelos de gestão destes equipamentos e, numa visão legal, as empresas municipais.

A abordagem metodológica que se segue é o veículo de desencadeamento da construção do modelo de negócio para o Centro Cultural de Leiria. Assim, foram definidas as questões de investigação e os objetivos de pesquisa primários e secundários, seguidos da formulação da metodologia de investigação. Foi então definido que, para a criação do modelo de negócio, era necessária ter a noção do contexto externo para a implementação do projeto. Com este fim, foram realizadas quatro análises que responderam às duas (2) primeiras questões de investigação: análise PESTAL, análise da concorrência direta, análise das 5 Forças de Porter e um mapeamento de imóveis disponíveis no centro da cidade de Leiria e aptos para serem sede do CCL, após a sua requalificação.

Partimos para o modelo de negócios, onde é definida a missão, os valores e os objetivos de negócio, juntamente com o modelo em si. Este planeamento foi realizado utilizando a ferramenta *Business Model Canvas*, que permite a construção do modelo com base na sua repartição em nove (9) blocos: segmentos de cliente, proposta de valor, canais de distribuição, relações com os clientes, fontes de receita, recursos-chave, atividades-chave, parceiros-chave e estrutura de

custos, respondendo à última questão teórica. Posto isto, realizou-se a descrição da vantagem competitiva associada ao projeto, os fatores críticos de sucesso e construiu-se uma análise SWOT, de modo a destacar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do Centro Cultural.

Tendo tudo isto em conta, o presente Trabalho de Projeto demonstra-nos que a implementação de um novo equipamento cultural na cidade de Leiria apresenta potencial para impactar positivamente o panorama cultural local e regional.

A criação deste espaço contribui para o colmatar de uma lacuna identificada dentro da oferta existente, tanto dentro do âmbito das salas de espetáculo como de infraestruturas de apoio à criação e capacitação artística. Nesta primeira vertente, a construção de uma nova sala de espetáculos artísticos assenta na tendência crescente da adesão dos públicos à cultura e procura, através da sua diversidade programática, a potenciação do desenvolvimento dos públicos e a democratização do acesso à cultura. Já na vertente de salas de ensaio, preparadas tendo em conta as necessidades dos artistas, não só capacita como estimula a criação dos artistas. Estas duas (2) propostas de valor vão, assim, utilizar as artes performativas enquanto mecanismo de fortalecimento do setor cultural, do ecossistema cultural e económico que paira sobre os anteriores.

Paralelamente, o Projeto vai de acordo com as diretrizes desenhadas pelo Plano Estratégico Municipal da Cultura para o Concelho de Leiria e, consequentemente, com as políticas públicas culturais que a autarquia quer desenvolver. Neste sentido, valores como o desenvolvimento do sistema cultural e criativo local, com sinais de progressão ao nível da programação cultural, mais eclética e estimulante em matéria de qualificação e profissionalização dos agentes; da requalificação do património cultural, dos espaços públicos e de equipamentos culturais municipais; e da capacitação e apoio das instituições culturais locais vão ao encontro daquilo que o Centro Cultural de Leiria procura promover.

Contudo, o Trabalho de Projeto apresenta limitações que foram sentidas ao longo do desenvolvimento do trabalho e que poderão ser tidas em consideração para investigações futuras. No que toca à componente metodológica do Trabalho, não foi considerada a condução de entrevistas semidiretivas a indivíduos cujo parecer é importante e que poderiam dar informações relevantes para a condução do estudo, assim como: o atual Presidente da Câmara Municipal de Leiria Gonçalo Lopes, a respetiva Vereadora da Cultura Anabela Graça e diretores artísticos de outros centros culturais ou interpretativos da região Centro, como a Casa das Artes de Miranda do Corvo, o Centro Cultural e de Congressos das Caldas da Rainha, a Casa da Cultura de Ílhavo ou Centro de Artes e Espetáculos da Figueira da Foz. Para além disto, a realização de uma análise que incorporasse uma componente quantitativa, tornando a abordagem metodologia uma abordagem mista, acrescentaria valor ao produto final do modelo de negócio, dado que, realizando este questionário, seria possível entender as necessidades do público e quais os fatores de interesse

e desinteresse dos mesmos no que toca ao panorama cultural leiriense e, em particular, à vertente de salas de espetáculo, de uma forma mais aprofundada.

Neste sentido, considero que, para futuras investigações, seria pertinente a realização de um estudo sobre os públicos, sobre aquilo que os motiva a fruir de espetáculos de natureza artística nos equipamentos leirienses preparados para tal, sobre quais as suas preferências em termos de programação, sobre qual o valor médio que a amostra investe em cultura anualmente, sobre a exequibilidade de implementação dos formatos de bilheteira propostos, sobre se, sendo artista de artes do espetáculo, existem muitas ou poucas ferramentas para a sua capacitação em Leiria, entre muitos outros fatores de relevância.

Outra das oportunidades a ter em consideração para o futuro passa pelo desenho de um plano de negócios, plano de comunicação e *marketing* e o estudo da viabilidade económica do Centro Cultural de Leiria, tendo em conta o presente modelo de negócio. Noutra vertente académica, mas tendo em conta o projeto realizado, seria bastante interessante a exploração do desenho arquitetónico para a requalificação do edifício e construção da sala de espetáculos e das salas de ensaio, considerando o Palácio dos Barões de Salgueiro como edificação de atuação.

LEGISLAÇÃO

Alteração o regime de atribuição de apoios financeiros do Estado às artes visuais e performativas.

Decreto-Lei n.º 47/2021, de 11 de junho, da Presidência do Conselho de Ministros. Diário da

República: 1.ª série, n.º 112 (2021). Acedido a 16.09.2025. Disponível em:

<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/47-2021-164955305>.

Código das sociedades comerciais.

Decreto-Lei n.º 262/86, de 02 de setembro, do Ministério da Justiça Diário da República: 1.ª série,

n.º 201 (1986). Acedido a 16.09.2025. Disponível em:

<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/262-1986-220107>.

Regime da acessibilidade aos edifícios e estabelecimentos que recebem público, via pública e edifícios habitacionais - Artigo 9.º-A.

Decreto-Lei n.º 163/2006, de 08 de agosto, do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.

Diário da República: 1.ª série, n.º 152 (2006). Acedido a 16.09.2025. Disponível em:

<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/163-2006-538624>.

Regime de atribuição de apoios financeiros do Estado às artes visuais e performativas.

Decreto-Lei n.º 103/2017, de 24 de agosto, do Ministério da Cultura. Diário da República: 1.ª

série, n.º 163 (2017). Acedido a 16.09.2025. Disponível em:

<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/103-2017-108051992>.

Regime de credenciação dos teatros, cineteatros e outros equipamentos culturais para efeitos de integração na Rede de Teatros e Cineteatros Portugueses (RTCP).

Portaria n.º 106/2021, de 25 de maio, da Cultura. Diário da República: 1.ª série, n.º 101 (2021).

Acedido a 16.09.2025. Disponível em:

<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/106-2021-163994096>.

Regime de funcionamento dos espetáculos de natureza artística e de instalação e fiscalização dos recintos fixos destinados à sua realização.

Decreto-Lei n.º 23/2014, de 14 de fevereiro, da Presidência do Conselho de Ministros. Diário da

República: 1.ª série, n.º 32 (2014). Acedido a 16.09.2025. Disponível em:

<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/23-2014-572446>.

Regime financeiro das autarquias locais e entidades intermunicipais.

Lei n.º 73/2013, de 03 de setembro, da Assembleia da República. Diário da República: 1.ª série,

n.º 169 (2013). Acedido a 16.09.2025. Disponível em:

<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/73-2013-499528>.

Regime jurídico da atividade empresarial local e das participações locais.

Lei n.º 50/2012, de 31 de agosto, da Assembleia da República. Diário da República: 1.ª série, n.º 169 (2012). Acedido a 16.09.2025. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/50-2012-174825>.

Regime jurídico da urbanização e edificação – RJUE.

Decreto-Lei n.º 555/99, de 16 de dezembro, do Ministério do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território. Diário da República: 1.ª série-A, n.º 291 (1999). Acedido a 16.09.2025. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/555-1999-655682>.

Regime jurídico das autarquias locais.

Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, da Assembleia da República. Diário da República: 1.ª série, n.º 176 (2013). Acedido a 16.09.2025. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/75-2013-500023>.

Regime jurídico do sector público empresarial.

Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, do Ministério das Finanças. Diário da República: 1.ª série, n.º 191 (2013). Acedido a 16.09.2025. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/133-2013-500215>.

Sector empresarial do estado e empresas públicas.

Decreto-Lei n.º 260/76, 8 de abril, do Ministério das Finanças - Secretaria de Estado do Planeamento. Diário da República: 1.ª série, n.º 84 (1976). Acedido a 16.09.2025. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/260-1976-502786>.

BIBLIOGRAFIA

- Abarca, O. (2018). THE CULTURAL ENTREPRENEUR: CONSTITUTION, ORGANIZATION AND WAYS OF OPERATING. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 6. <https://doi.org/10.37335/ijek.v6i1.65>
- Adom, A. Y., Nyarko, I. K., & Som, G. N. K. (2016). Competitor Analysis in Strategic Management: Is it a Worthwhile Managerial Practice in Contemporary Times? *Journal of Resources Development and Management*, 24(2422-8397), 116–127.
- AlQershi, N. (2021). Strategic thinking, Strategic planning, Strategic Innovation and the Performance of SMEs: the Mediating Role of Human Capital. *Management Science Letters*, 11(3), 1003–1012. <https://pdfs.semanticscholar.org/5b69/9c1296e9d837d9c48b43c81908c07e8c4053.pdf>
- Alves, C. (2021). *Servitização, Service Design e Digitalização nas Empresas Industriais: Impactos no Desempenho: Uma Abordagem Exploratória* [Dissertação de Mestrado]. <https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/98092/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20C%C3%A1tia%20Alves.pdf>
- Amador, J., & Silva, C. (2023). Uma visão sobre as TIC e a digitalização nas empresas portuguesas. Outubro 2023. In *Banco de Portugal*. https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/papers/re202311_pt.pdf
- Autoridade de Gestão do Programa Regional do Centro. (2024). *Centro 2030 – Brochura do Programa Regional do Centro 2021-2027* [Relatório]. Programa Regional do Centro. <https://centro2030.pt/wp-content/uploads/sites/10/2023/04/BrochuraCentro2030.pdf>
- Azeitão, J., & Roberto, J. (2010). O planeamento estratégico e a gestão estratégica nas PME. In *Repositório da Universidade de Évora*. Ordem dos Contabilistas Certificados. https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/2876/1/RevistaTOC_120_Jo%C3%A3oAzeite%C3%A3o.pdf
- Barros, C. I. F. (2011). Planeamento Estratégico de Marketing Territorial e Perspectivas de Desenvolvimento na Região Autónoma da Madeira [Tese de Mestrado]. In *Proquest.com*. <https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/19164/1/Tese%20Cristina%20Barros.pdf>
- Batista, S. C. R. (2009). Pensar a cidade, agir no campo: proposta de intervenção para as margens periurbanas do Lis [Prova Final de Licenciatura]. In *Handle.net: Vol. Parte 2*. <https://hdl.handle.net/10316/9844>
- Boddy, D. (2019). *Management: Using Practice and Theory to Develop Skill* (8th ed.). Pearson.
- Cardoso, G., Baldi, V., Couraceiro, P., Vasconcelos, A., & Paisana, M. (2023). Retrato digital de Portugal. Caracterização e tendências de utilização das redes sociais – 2015 a 2023. In *OBERCOM*. OBERCOM. https://obercom.pt/wp-content/uploads/2023/09/Retrato_redes_sociais_2023_FINAL6Set.pdf
- Castrogiovanni, G. J. (1996). Pre-Startup Planning and the Survival of New Small Businesses: Theoretical Linkages. *Journal of Management*, 22(6), 801-22.
- Centro 2030. (n.d.). *O que é o Portugal 2030 - Centro 2030*. Centro 2030. Retrieved October 18, 2025, from <https://centro2030.pt/o-portugal-2030/o-que-e-o-portugal-2030/>

- Coes DH (2014) *Critically assessing the strengths and limitations of the business model canvas*. MSc Thesis, University of Twente, Enschede.
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento da Região Centro. (2021). Avaliação Ex-ante e Avaliação Ambiental Estratégica do Programa Regional do Centro para o período de programação - Centro 2030 - RESUMO NÃO TÉCNICO - RELATÓRIO FINAL DA AVALIAÇÃO AMBIENTAL ESTRATÉGICA (Versão Final). In *Centro 2030*. https://centro2030.pt/wp-content/uploads/sites/10/2023/06/AAE_Centro2030_RFinal-RNT-vfinal_20out2022.pdf
- Cordeiro, I. (2012). *(IN)CUMPRIMENTO LEGAL E VIABILIDADE DAS EMPRESAS MUNICIPAIS: ESTUDO DE CASO DAS EMPRESAS DO MUNICÍPIO DE LISBOA por Ivone Fernandes Cordeiro Dissertação de Mestrado em Contabilidade*. Faculdade de Economia da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/74634/2/24957.pdf>
- Costa, L., & Conde, I. (1990). Mecenato cultural de empresa em Portugal. *Análise Social*, 25(107), 375–439. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/41010824>
- Cristina, M. (2022). *O processo de descentralização em Portugal: uma análise à escolha dos municípios* [Dissertação de Mestrado]. <https://hdl.handle.net/1822/81583>
- Cruz, E. (2025). “Foi a maior votação de sempre do PS em autárquicas.” *Jornal de Leiria*. <https://www.jornaldeleiria.pt/noticia/foi-a-maior-votacao-de-sempre-do-ps-em-autarquicas>
- Cruz, T. (2025, June). *O ministério sushi mix*. PÚBLICO; Público. <https://www.publico.pt/2025/06/06/culturaipsilon/opiniao/ministerio-sushi-mix-2135801>
- Cuevas, J. M. (2018). The transformation of professional selling: Implications for leading the modern sales organization. *Industrial Marketing Management*, 69, 198–208. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.017>
- Dean, B. (2023, January). *Principais estatísticas sobre o Instagram: quantas pessoas usam e mais!* Semrush Blog; Semrush Blog. <https://pt.semrush.com/blog/estatisticas-instagram/>
- Díaz Oporto, V. (2023). Evaluación del desempeño del tik tok como canal de difusión digital para empresas del sector cultural. caso de estudio de Umbral centro cultural. [Prova Final de Licenciatura., Universidad La Salle]. In *Ulasalle.edu.pe*. <https://hdl.handle.net/20.500.12953/182>
- DiMaggio, P. (1982). Cultural Capital and School Success: The Impact of Status Culture Participation on the Grades of U.S. High School Students. *American Sociological Review*, 47, 189-201. <http://dx.doi.org/10.2307/2094962>
- Direção-Geral das Artes. (n.d.). *Apresentação | DGARTES*. *Www.dgartes.gov.pt*. https://www.dgartes.gov.pt/pt/sobre_nos/apresentacao
- Dobreva, N. & Ivanov, S. H. (2020). Cultural Entrepreneurship: A review of the Literature (2020). *Tourism & Management Studies* 16(4), 23-34. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3824265>
- Europa Criativa. (n.d.). *O Programa Europa Criativa 21-27 - Europa Criativa | CIEC - Centro de Informação Europa Criativa*. *Europacriativa.eu*. Retrieved October 16, 2025, from <https://www.europacriativa.eu/europa-criativa-2021-2027/o-programa-europa-criativa/sobre-o-programa-europa-criativa>

- Fernandes, A. C. (2025, September). *Presidenciais e a reconfiguração do sistema político*. Jornal SOL; SOL. <https://sol.sapo.pt/2025/09/21/presidenciais-e-a-reconfiguracao-do-sistema-politico/>
- Ferreira, António Fonseca, (2005). *Gestão Estratégica de Cidades e Regiões* (1ª ed). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Foà, C. (2019). Crowdfunding cultural projects and networking the value creation. *Arts and the Market*, 9(2), 235–254. <https://doi.org/10.1108/aam-05-2019-0017>
- Fonseca, D. L. de S., & Fonseca, M. G. F. S. (2023). A inovação em serviços de informação nas bibliotecas: o TikTok como proposta de posicionamento digital. *Investigación Bibliotecológica: Archivonomía, Bibliotecología E Información*, 37(94), 113. <https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2023.94.58706>
- Fonseca, F. P., & Ramos, R. A. R. (2006). O planeamento estratégico de marketing territorial em busca de potenciar o território: o caso de Almeida. *CEC-PT - Comunicações a Conferências Nacionais*, 85-85205-67-9. <https://hdl.handle.net/1822/7224>
- Gama, M. (2021). E se começarmos por cumprir a Constituição da República Portuguesa? In M. Gama & P. R. Costa (Eds.), *Políticas culturais municipais: Análise de documentos estruturantes em torno da cultura* (pp. 15–35). CECS
- Gomes, C. (2013). *PLANO DE NEGÓCIOS: Electronic Sunland FESTIVAL DE MÚSICA ELETRÓNICA Projeto de Mestrado em Gestão* [Projeto de Mestrado]. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/8039/1/master_catia_pinho_gomes.pdf
- Guerra, A., Silva, A., Melo, N., Júnior, O., Joerke, G., & Costa, W. L. (2024). Inteligência artificial: a revolução tecnológica do século XXI. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 13(5), 01-22. <https://doi.org/10.55905/rcssv13n5-009>
- Instituto Nacional de Estatística (2023). Estudo sobre o Poder de Compra Concelhio: 2021. Lisboa. Disponível em www: <https://www.ine.pt/xurl/pub/439549749>. ISSN 0872-5977. ISBN 978-989-25-0654-8
- Instituto Nacional de Estatística. (2024). *Statistics Portugal - web portal*. Ine.pt; Instituto Nacional de Estatística. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contexto=pi&indOcorrCod=0013119&selTab=tab0
- Instituto Nacional de Estatística. (2025). *Portugal é o terceiro país da União Europeia com menor proporção de jovens - 2024*. Ine.pt. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=736785371&DESTAQUESmodo=2
- Isabel. (2025, August). *Os bons fados da descentralização cultural*. Jornal de Notícias. <https://www.jn.pt/opiniao/artigo/os-bons-fados-da-descentralizacao-cultural-/17857969>
- Jarvinen, T. (2021). *Strategic Cultural Center Management* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003052135>
- Jesus, F. I. F. de. (2022). Associação Mergulho Urbano, retrospectiva, análise e definição de plano estratégico para o futuro [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/26940>

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas* (pp. 18–35). Barcelona Deusto.
- Klamer, A. (2011). Cultural entrepreneurship. *The Review of Austrian Economics*, 24(2), 141–156. <https://doi.org/10.1007/s11138-011-0144-6>
- Konrad, E. D. (2013). Cultural entrepreneurship: The impact of social networking on success. *Creativity and Innovation Management*, 22(3), 307–319. <https://doi.org/10.1111/caim.12032>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing* (17th ed.). Pearson Education Limited.
- Kumar, N. (2025, March). *Instagram statistics – global demographics & trends (2024)*. DemandSage. <https://www.demandsage.com/instagram-statistics/>
- Leiria, M. (2019, October). *Raul castro é o segundo eleito pelo círculo de leiria, nas listas do PS*. Região de Leiria; Região de Leiria. <https://www.regiaodeleiria.pt/2019/10/raul-castro-e-o-segundo-eleito-pelo-circulo-de-leiria-nas-listas-do-ps/>
- Libreiro, C. (2023). *A apropriação da Inteligência Artificial para a criação de Arte* [Dissertação de Mestrado]. https://run.unl.pt/bitstream/10362/169673/1/Mestrado_Carlota_Lucas_Libreiro.pdf
- Loots, E., Betzler, D., Bille, T., Borowiecki, K. J., & Lee, B. (2022). New forms of finance and funding in the cultural and creative industries. Introduction to the special issue. *Journal of Cultural Economics*, 46(2), 205–230. <https://doi.org/10.1007/s10824-022-09450-x>
- Lourenço, A. B. D. (2023). *Artes performativas e sustentabilidade: estudo para o planeamento e financiamento de um projeto de dança contemporânea* [Tese de Mestrado]. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/30257/1/master_ana_dias_lourenco.pdf
- Lucena, N., Andrade, J. G., & Vianna, E. (2022). Análise da concorrência para a criação de marcas: Uma proposta de diálogo entre marketing, comunicação e registo. *Comunicação Pública*, 17(32). <https://doi.org/10.34629/cpublica.318>
- Lusa, A. (2021, September). *Gonçalo Lopes destaca vitória inédita em Leiria por um socialista*. Observador; Observador. <https://observador.pt/2021/09/27/goncalo-lopes-destaca-vitoria-inedita-em-leiria-por-um-socialista/>
- Lusa, A. (2024, November). *Leiria aprova orçamento de 125,6 milhões de euros com reforço de verbas para educação e freguesias*. Observador; Observador. <https://observador.pt/2024/11/26/leiria-aprova-orcamento-de-1256-milhoes-de-euros-com-reforco-de-verbas-para-educacao-e-freguesias/>
- Mateus, M. N. E. (2011). Metodologia de trabalho de projecto: Nova relação entre os saberes escolares e saberes sociais. *EDUSER: revista de educação*, 3 (2), 3-16.
- Mendes, A. R. (2012, January). *O que é Património Cultural*. CORE. <https://core.ac.uk/works/9035491/>
- Mendinhos, L. (2012). Modelos de gestão cultural [Tese de Mestrado]. In *Ciência-UCP | Universidade Católica Portuguesa*. <https://ciencia.ucp.pt/pt/studentTheses/modelos-de-gest%C3%A3o-cultural>

- Mesquita, J. M. (2025, July). *Revolução cultural na era digital: arte, dados e realidade aumentada*. Sapo.pt; SAPO. <https://digitalinside.sapo.pt/revolucao-cultural-na-era-digital-arte-dados-e-realidade-aumentada/>
- Nabi, G., & Liñán, F. (2011). Graduate entrepreneurship in the developing world: intentions, education and development. *Education + Training*, 53(5), 5. <https://doi.org/10.1108/00400911111147668>
- Neves, J. S. (coord.), Macedo, S. C., Santos, J., & Lima, M. J. (2024). Atlas artístico e cultural de Portugal. Direção-Geral das Artes. <http://hdl.handle.net/10071/32383>
- Nicolau, I. (2001). *O CONCEITO DE ESTRATÉGIA*. ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa. <https://student.dei.uc.pt/~nfnt/conceito%20estrategia.pdf>
- Nunes, A. J. F. (2012). Públicos e práticas culturais expressivas em Leiria [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/4979>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: a Handbook for visionaries, Game changers, and Challengers*. Wiley. https://vace.uky.edu/sites/vace/files/downloads/9_business_model_generation.pdf
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), pp. 1-25.
- Pereira, D. (2025, February). *Solverde paga 4500 euros por mês à empresa da família de Montenegro*. Diário de Notícias; Diário de Notícias. <https://www.dn.pt/pol%C3%ADtica/solverde-paga-4500-euros-por-m%C3%AAs-%C3%A0-empresa-da-fam%C3%ADlia-de-montenegro>
- Pereira, I. S. (2025). *Estratégias para a melhoria na gestão: um estudo exploratório sobre as autarquias locais*.
- Pereiro, X. (2006). Património cultural: o casamento entre património e cultura. *Adra: Revista Dos Socios E Socias Do Museo Do Pobo Galego*, 1, 23-42. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2383232>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (pp. 3-47). Free Press. <http://jjevanlib.ysu.am/wp-content/uploads/2023/02/Michael-E.-Porter-Competitive-Strategy.pdf>
- Portugal, J., & Quintela, P. (2007). O papel da cultura na dinamização e desenvolvimento das áreas de baixa densidade – alguns apontamentos de enquadramento da problemática e reflexão em torno de algumas tipologias de projecto inovadoras para estes territórios. *Recrutar E Valorizar O Território*. 13º Congresso da Associação Portuguesa do Desenvolvimento Regional, Universidade dos Açores - Campus Angra do Heroísmo. https://apdr.pt/data/atas/congresso_2007/pdf/73.pdf
- Portuguese Public Finance Council. (2024). State-Owned Enterprises 2022-2023. In *Conselho das Finanças Públicas*. <https://www.cfp.pt/en/publications/general-government-sectors/state-owned-enterprises-2022-2023>
- Pousinho, N., & dos, A. (2021). *A guerra civil entre liberais e absolutistas*. RTP Ensina; RTP. <https://ensina.rtp.pt/explicador/a-guerra-civil-entre-liberais-e-absolutistas-h65/>

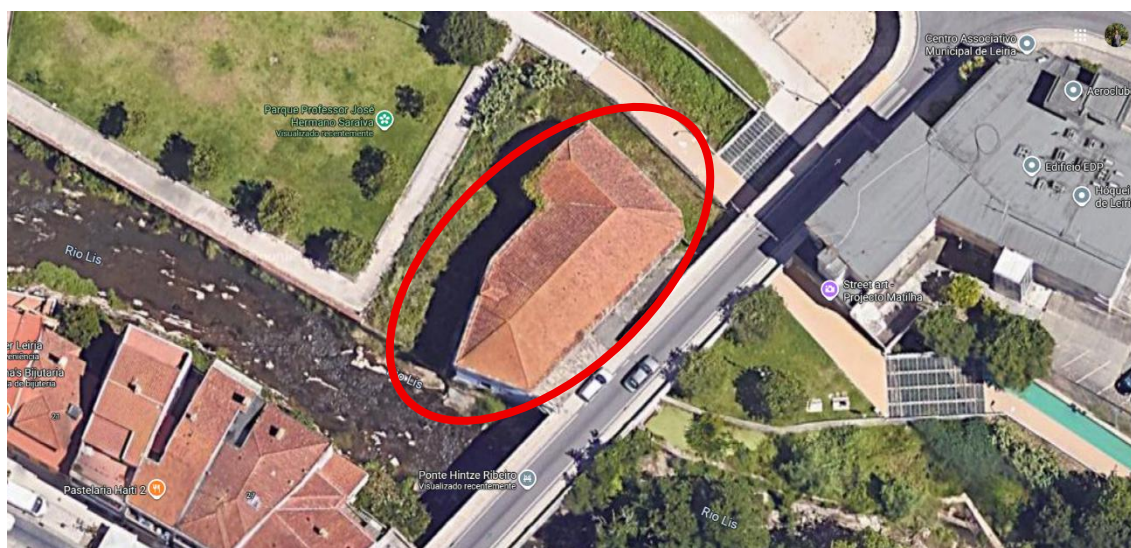
- Programa Regional do Centro. (2024). *Aviso Centro 2030-2024-11 – Intervenções urbanas: Tipologia de operação 5009 – Reabilitação e regeneração urbanas* [Documento oficial]. Portugal 2030. <https://portugal2030.pt/wp-content/uploads/sites/3/2024/04/CENTRO2030-2024-11.pdf>
- Ratten, V., Ferreira, J. J., & Fernandes, C. I. (2017). Innovation management - current trends and future directions. *International Journal of Innovation and Learning*, 22(2), 2. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2017.085916>
- Rede de Teatros e Cineteatros Portugueses. (n.d.). *O que é? - RTCP - Rede de Teatros e Cineteatros Portugueses*. O Que é? <https://www.rtcp.pt/pt/sobre/o-que-e/>
- Reed, M. S., & Curzon, R. (2015). Stakeholder mapping for the governance of biosecurity: a literature review. *Journal of Integrative Environmental Sciences*, 12(1), 15–38. <https://doi.org/10.1080/1943815x.2014.975723>
- Ricardo Farinha. (2024, April 9). *Descentralização da cultura: um passo em frente rumo à democracia cultural*. Comunidade Cultura E Arte. <https://comunidadeculturaearte.com/descentralizacao-da-cultura-um-passo-em-frente-rumo-a-democracia-cultural/>
- Rodriguez, A. M. A. (2024). *O Mecenato Cultural enquanto exemplo estratégico de Responsabilidade Social Corporativa – O caso da Fundação Millennium bcp* [Tese de Mestrado]. <https://repositorio.ipl.pt/entities/publication/1b11a6c0-0027-4d5a-b0c0-2f49efc44e85>
- Salman, M., Dachyar, M., & Nurcahyo, R. (2022, March). Design of Organization Strategy and Business Process Improvement using Business Model Canvas for Non-Profit Organization in Indonesia. In *12th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, <https://doi.org/10.46254/AN12.20220118>.
- Sanderse, J., De Langen, F., & Salgado, F. (2020). Proposing a business model framework for nonprofit organizations. *Journal of Applied Economics and Business Research JAEBR*, 10(1), 40–53. http://www.aebrjournal.org/uploads/6/6/2/2/6622240/joaebrmarch2020_40_53.pdf
- Santaella, L. (2021). INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E CULTURA: OPORTUNIDADES E DESAFIOS PARA O SUL GLOBAL. In *Foro Abierto de Ciencias de América Latina y el Caribe*. Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. <https://forocilac.org/wp-content/uploads/2021/04/PolicyPapers-CILAC-IAcultura-PT-1.pdf>
- Santos, P. V. S., & Pinheiro, F. A. (2017). O PLANO DE NEGÓCIOS COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O EMPREENDEDOR: UM ESTUDO DE CASO. *Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção*, 5(8), 150. <https://doi.org/10.5380/relainep.v5i7.55161>
- Silva, M. A. (2017, September). *Aprovado hotel de “luxo” para a jardim da vala real*. Jornal de Leiria. <https://www.jornaldeleiria.pt/noticia/aprovado-hotel-de-luxo-para-a-jardim-da-vala-real-7141>
- Silva Monteiro, J. C. (2020). Tiktok como novo suporte midiático para a aprendizagem criativa. *Revista Latino-Americana de estudos científicos*, 05-20.

- Silva, P. (2007). *A Empresa Pública como Modelo de Gestão Desportiva nos Municípios -Estudo caso da empresa municipal "Feira Viva -Cultura e Desporto, E.M."* Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/14854/2/38557.pdf>
- Silvaes, M. (2025, September). *Taxa de execução do Portugal 2030 chega aos 10%*. ECO; Eco. <https://eco.sapo.pt/2025/09/17/taxa-de-execucao-do-portugal-2030-chega-aos-10/>
- Silva, Rúben Dias - Leiria, capital da cultura 2027: o epicentro cultural e requalificação urbana como motor da regeneração da cidade. - Lisboa: FA, 2018. Dissertação de Mestrado.
- Smith, L. (2006). *Uses of Heritage*. Taylor & Francis e-Library. <https://doi.org/10.4324/9780203602263>
- Stanford. (2022, March 18). *A guide to innovation management*. Online.stanford.edu; Stanford University. <https://online.stanford.edu/guide-innovation-management>
- Tafradzhiyski, N. (2025, February). *TikTok revenue and usage statistics (2025)*. Business of Apps. <https://www.businessofapps.com/data/tik-tok-statistics/>
- Tanner, J. F., Raymond, M. A., & Schuster, C. (2023). *Principles of Marketing*. OpenStax. <https://openstax.org/details/books/principles-marketing>
- Tavares, P. (2023, November). António costa apresenta demissão. *Euronews*. <https://pt.euronews.com/2023/11/07/chefe-de-gabinete-de-antonio-costa-detido-e-ministros-arguidos-apos-buscas-da-psp-em-sao-b>
- Throsby, D. (1999). Cultural Capital. *Journal of Cultural Economics*, 23(1/2), 3–12. JSTOR. <http://www.jstor.org/stable/41810682>
- Waterton, Emma e Steve Watson (eds) (2015), *The Palgrave handbook of contemporary heritage research*, Palgrave Macmillan.
- Westwood, J. (2016). *How to Write a Marketing Plan* (5th ed.). Kogan Page. (Original work published 1996)
- Woodward, M. (2025, April). *TikTok user statistics: Everything you need to know about TikTok users*. Search Logistics. <https://www.searchlogistics.com/learn/statistics/tiktok-user-statistics/>
- Wright, David. (2018). *Culture and Commerce: The Value of Entrepreneurship in Creative Industries*. By Mukti Khaira. Stanford, Calif.: Stanford University Press, 2017. *American Journal of Sociology*. 124. 967-969. 10.1086/699825.

ANEXOS

ANEXO A

Perspetivas do imóvel na Rua Tenente Valadim, 29



ANEXO B

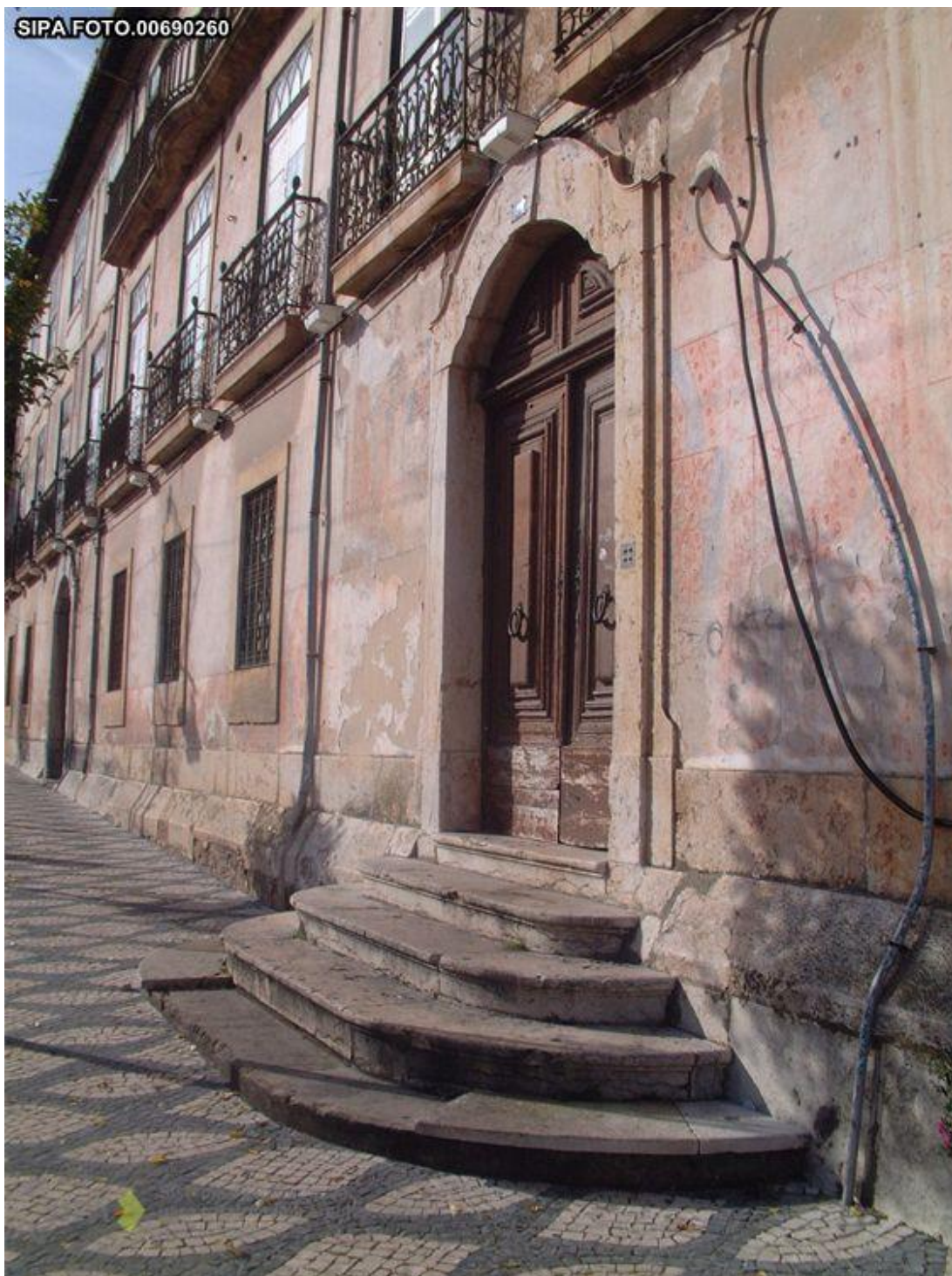
Perspetivas do imóvel na Estrada Nossa Senhora do Amparo, 20



ANEXO C

Perspetivas do imóvel no Largo Cândido Reis, 18 e 18ª







ANEXO D

Perspetivas do imóvel na Rua Barreto Perdigão, 43 / 24, 26 e 28

