

Escola de Sociologia e Políticas Públicas

Colectivo F5: *Start-up Plan*

José Eduardo Aparício Gonçalves

Trabalho de projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão e Estudos da Cultura

Orientador:

Doutor Humberto Miguel dos Santos Martins, Professor Auxiliar,
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Co-orientadora:

Doutora Maria João Mendes Vaz, Professora Auxiliar,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2014

Gostaria de dirigir os meus sinceros agradecimentos a:
Dário Pacheco, Eduardo Gonçalves e Julieta Aparício, Humberto Martins,
bem como a todas as pessoas que me apoiaram e orientaram na realização deste projecto.

Resumo

O Colectivo F5 (CF5), projeto artístico interdisciplinar, nasce em 2011 pelas mãos do bailarino Dário Pacheco e do artista visual José Gonçalves; tendo uma crescente aceitação por parte dos públicos, o projecto CF5 carecia, no entanto, de uma análise estrutural que assegurasse um crescimento estável e sustentável. A necessidade de organização do CF5 conduziu à realização do *start-up plan* que de seguida se apresenta. Neste plano desenhou-se um modelo de *design* organizacional, no qual se espelha a cultura da organização, e se define um plano financeiro para o projeto. A vontade de construir um projeto autónomo obrigou a refletir sobre toda a estrutura teórica e prática do Colectivo F5. Do resultado da autoanálise definiu-se um modo operativo (pack 4D), um sistema constituído por quatro dimensões: dança, vídeo, *print* e experiência participativa; a sua estrutura de receitas assenta sobre este modo operativo.

No entanto, o trabalho extravasou o plano de negócios, distanciando-se por momentos numa breve reflexão sobre receção artística e formas de engajamento com os públicos das artes. É importante conhecer os diferentes modos como os públicos se relacionam com os objetos artísticos, uma vez que existem uns que afastam os públicos e outros que os aproximam e envolvem. O *encontro* é um modo de relação com a arte. Este modo, de elevada emoção e de envolvimento sensorial, permite construir uma relação de proximidade com os públicos, percebendo-se que públicos envolvidos emotivamente com o CF5 favorecem o fluxo de rendimentos necessários para a sustentabilidade do projeto artístico.

Palavras-chave: auto-organização, design organizacional, públicos participantes, processo criativo, culturas participativas

Abstract

The Colectivo F5 (CF5), interdisciplinary art project, start in 2011 at the hands of the dancer Dario Pacheco and visual artist José Gonçalves; while having a rising acceptance by the public, the CF5 project lacked a structural analysis that would ensure a stable and sustainable growth. The need for organization of CF5 guides the achievement of the start-up plan that will be presented here. In this plan a model of organizational design is presented, which show the culture of the organization and defines a financial plan for the project. The desire to build up an autonomous project forced a reflection on theoretical and practical framework of the Colectivo F5. As a result of this self-analysis an *modus operandi* (pack 4D) was defined; this is a system consisting of four dimensions: dance, video, print and participatory experience; its revenue structure is based on this *modus operandi*.

However, this work has overcome the business plan, by distancing momentarily in a brief reflection on artistic reception and forms of engagement with arts publics. It is important to know the different forms in which the publics involve with artistic objects, since there are those that create distance with the public and those that promote engagement. The *encontro* is a form of relating to art. Based on high levels of emotion and sensory involvement it allows building a close relationship with the public; if audiences involve emotionally with CF5 project therefore it will favor the flow of income that will assure the sustainability of this art project.

Keywords: self-organization, organizational design, engaged publics, creative process, participatory cultures

Índice

1 – INTRODUÇÃO	5
2 – REVISÃO DE LITERATURA	10
2.1 - Auto-Organização (Projetos Artísticos)	10
2.2 - Cultura Participativa	13
3 – QUADRO DE REFERÊNCIAS	16
4 – METODOLOGIA	17
5 – COLECTIVO F5	20
5.1 – Missão	22
5.2 - Motivação e objetivos promotores do projeto	20
5.3 - Objetivos estratégicos do CF5 a curto e médio prazo	21
5.4 – Análise SWOT	23
5.4 – Modelo de gestão	23
5.5 – Modo operativo	25
5.6 – Equipa	30
6 – PLANO DE NEGÓCIOS	32
6.1 - Segmentação de Clientes	32
6.2 – Proposta de Valor	38
6.2.1 – <i>Encontro</i>	39
6.2.2 - Tipologias de públicos	43
6.2.3 - Contexto de Receção	47
6.3 – Canais	50
6.4 – Modo de Relação com os clientes	53
6.5 – Estrutura de Receitas	54
6.7 - Principais Recursos	57
6.7 - Principais Atividades	58
6.7.1 – Plano de comunicação	59
6.8 – Rede de Parceiros	60
6.9 – Estrutura de Custos	62
7 – PLANO DE ATIVIDADE	63
7.1 - Estrutura de receitas	64
7.2 - Estrutura de custos	65
7.3 – Plano Financeiro	66
7.3.1 - Volume de Negócios	66
7.3.2 - Custo Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	67
7.3.3 - Fornecimento de Serviços Externos	67
7.3.4 - Gastos com o Pessoal	68

7.3.5 - Investimento em Fundo Maneio Necessário	68
7.3.6 – Investimento	69
7.3.7 – Financiamento	69
7.3.8 - Ponto Crítico Operacional Previsional	70
7.3.9 - Demonstração de Resultados Previsional	70
7.3.10 - Mapa de <i>Cash Flows</i> Operacionais	70
7.3.11 - Plano de Financiamento	70
7.3.12 - Balanço Previsional	71
7.3.13 - Principais Indicadores	72
7.3.14 - Avaliação do Projeto	73
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
ANEXOS	77
Anexo I	78
Anexo II	79
Anexo III	80
Anexo IV	81
Anexo V	84
Anexo VI	85

Índice de Quadros*

4 - METODOLOGIA

4.1 - Os nove blocos do Business Model Canvas	19
---	----

5 – COLECTIVO F5

5.1 - Análise SWOT	23
--------------------	----

6 – PLANO DE NEGÓCIOS

6.1 - Obras Efetivas/Públicos Efetivos» Obras Potenciais/Públicos Potenciais	35
--	----

6.2 – Tabela de preços	54
------------------------	----

7 – PLANO DE ATIVIDADE

7.1 - Estrutura de receitas	64
-----------------------------	----

7.2 - Estrutura de custos	65
---------------------------	----

7.3 – Plano Financeiro	66
------------------------	----

7.3.1 - Volume de Negócios	66
----------------------------	----

7.3.2 - Custo Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	67
--	----

7.3.3 - Fornecimento de Serviços Externos	67
---	----

7.3.4 - Gastos com o Pessoal	68
------------------------------	----

7.3.5 - Investimento em Fundo Maneyo Necessário	68
---	----

7.3.6 – Investimento	69
----------------------	----

7.3.7 – Financiamento	69
-----------------------	----

7.3.8 - Ponto Crítico Operacional Previsional	70
---	----

7.3.9 - Demonstração de Resultados Previsional	70
--	----

7.3.10 - Mapa de <i>Cash Flows</i> Operacionais	70
---	----

7.3.11 - Plano de Financiamento	70
---------------------------------	----

7.3.12 - Balanço Previsional	71
------------------------------	----

7.3.13 - Principais Indicadores	72
---------------------------------	----

7.3.14 - Avaliação do Projeto	73
-------------------------------	----

*Todos os quadros são da autoria de José Gonçalves e foram realizados entre 2013 e 2014

Índice de Figuras*

1 – INTRODUÇÃO

1.1 – Letra “M” através do alfabeto coreográfico	8
--	---

4 - METODOLOGIA

4.1 – Pictograma “objeto artístico promove o encontro”	19
--	----

5 – COLECTIVO F5

5.1 – CF5, núcleo temático	23
----------------------------	----

5.2 – Do núcleo temático ao núcleo conceptual	24
---	----

5.3 – Design Organizacional do Colectivo F5	25
---	----

5.4 – Modo Operativo, sistema/pack 4D	25
---------------------------------------	----

5.5 – Exemplo de publicações CF5	27
----------------------------------	----

5.6 – EP e as suas duas modalidades	27
-------------------------------------	----

5.7 – Organograma CF5	30
-----------------------	----

6 – PLANO DE NEGÓCIOS

6.1 - <i>Business model canvas</i> do CF5	32
---	----

6.2 - Segmentos de clientes	33
-----------------------------	----

6.3 – Combinatória de navegação pelo sistema 4D	34
---	----

6.4 – Engajamento dos públicos na produção de novas obras	36
---	----

6.5 – O encontro	39
------------------	----

6.6 – Tipologias de públicos CF5	44
----------------------------------	----

6.7 – Distância entre os indivíduos	47
-------------------------------------	----

6.8 – Estrutura de receitas	54
-----------------------------	----

6.9 – Perfil 2 e 3	56
--------------------	----

6.10 – Cronograma de actividades CF5	58
--------------------------------------	----

*Todas as figuras são da autoria de José Gonçalves e foram realizadas entre 2013 e 2014

1 - INTRODUÇÃO

Neste artigo apresento um *start-up plan* para o projeto artístico Colectivo F5 (CF5), desenvolvido no âmbito do mestrado em Gestão e Estudos da Cultura no ISCTE, e com apoio do programa Audax. Um *start-up plan* é um plano de negócios inicial e “irá definir as linhas gerais de uma nova ideia de negócio” (IAPMEI, 2006). Existindo diferentes modelos de planos de negócio, o *start-up plan* foi o que se adaptava melhor à criação de um documento de exposição do projeto Colectivo F5; sujeito a uma constante revisão e correcção serve, no entanto, para definir uma estratégia de gestão e optimização.

Ainda que o objeto principal do trabalho de projecto seja o *start-up plan*, faço um breve enquadramento teórico sobre receção artística, que julgo ser pertinente num plano de negócios de um projeto artístico. Pretendo criar um *start-up plan* que fundamente um modelo de gestão focado na participação ativa dos públicos, baseado em pressupostos teóricos da cultura visual, e no qual para além da vertente da sustentabilidade económica se analisa a influência do projeto artístico na sociedade, estando o sucesso do projeto diretamente relacionado com a sua função social. Assim, ao mesmo tempo que construo um modelo de gestão que possibilite formas de construir uma estrutura de subsistência económica, sistematizo um conjunto de pressupostos subjacentes ao projecto artístico CF5 no sentido de apresentar uma ideia de negócio que o enquadro numa necessária conceptualização teórica em torno de formas participadas e alargadas de produção de objectos e processos artísticos.

Este plano é estruturado por um processo de criação artística que tem na sua génese o encontro de competências artísticas e técnicas do coreógrafo Dário Pacheco e do artista plástico José Gonçalves e do qual resultou o projeto artístico interdisciplinar Colectivo F5¹. Enquanto autor plano de negócios faço uma dupla inscrição; posiciono-me enquanto artista coautor do projeto Colectivo F5 em parceria com o Dário Pacheco, expondo o trabalho artístico e os mecanismos desenvolvidos por ambos, e apresento-me ainda como redator/gestor/investigador do *start-up plan* do CF5. Apresentarei ao longo do texto os resultados da pesquisa exploratória que fiz sobre os públicos das práticas artísticas, bem como as opções individuais que tomei no plano da gestão para o CF5.

O Colectivo F5 é um projeto artístico interdisciplinar que trata as dimensões corporais e imagéticas da identidade. Abordamos a identidade enquanto expressão e imagem de um

¹ No dia 23 de dezembro de 2009 estávamos em Torres Vedras quando fomos surpreendidos por um forte temporal que irrompeu pela noite e abriu as janelas do quarto, com chuva e um forte vento. A grande destruição causada em apenas uma hora acabou num céu estrelado e mais calmo que nunca. Acordados pelo pequeno furacão, estivemos juntos neste acontecimento que nos assustou e marcou, mas também uniu. Deste acontecimento surgiu o nome Colectivo F5. *F5 é o grau máximo da escala Fujita para tempestades.*

corpo. Os temas nucleares do CF5 são a dança, a imagem, o corpo e a identidade. Desde 2011 temos produzido informalmente objetos artísticos e atividades relacionadas com práticas artísticas e processos criativos diversos, nos planos da criação, produção e difusão. No período compreendido entre junho 2011 e dezembro 2013² o projeto confirmou o seu potencial, tendo sido apresentado (com aumento de visibilidade) em festivais nacionais e internacionais (entre os quais destaco o festival Queer Lisboa e o MIX NYC - NY Queer Experimental Film Festival), e tendo ainda gerado receita com a venda de produtos e serviços (capital próprio de 500€).

Tendo o *Business Model Canvas* (BCM) como vetor para desenhar este *start-up plan*, servindo como uma metodologia de autoanálise, concluiu-se que o foco de trabalho e uma das linhas estruturais a seguir para o projeto CF5 é a participação e a relação de proximidade com os públicos, num pressuposto que assume um encontro com o outro, isto é, estabelecendo uma relação com qualquer pessoa que se cruze com o nosso projeto.

Chamamos “*Estar em Conjunto*” aos momentos de contato e encontro com os públicos, sendo esta a *proposta de valor* do projeto CF5: os públicos estão em encontro conosco quando estão a rececionar as nossas obras. Desta forma destaco a ideia de que o objeto artístico é mediador e promotor do nosso *encontro* (enquanto artistas e seres humanos) com os públicos (também seres humanos). O projeto acontece no plano do ‘diálogo’ e os públicos, em vez de *recetores subalternos*, têm um papel de participantes. A relação com os participantes do projeto, a sua participação no processo artístico e na geração de receitas estrutura a formulação dos pressupostos que informam este trabalho de projecto.

O modelo teórico de gestão encontra-se, justamente, nesta dimensão de participação/experiência, e os públicos também influenciam as tomadas de decisão na gestão do projeto, sendo que o CF5 pretende ser um lugar de discussão coletiva através dos seus objetos artísticos.

O CF5, enquanto projeto artístico interdisciplinar, apresenta uma ampla gama de produtos e serviços, vocacionando-se para as áreas da dança, do vídeo, da impressão, bem como para a oferta de experiências (artísticas) participativas (EP). Definir estas quatro áreas de atuação levou-nos a desenvolver um modelo operativo em quatro dimensões, a que chamamos sistema/pack 4D - o nosso *core business*. Os nossos produtos e serviços são um misto entre *market pull* e *product push*; isto é, se, por um lado, identificámos uma necessidade real, por outro, desenvolvemos um produto que contem em si inovação

²Anexo I - Lista de trabalhos produzidos pela equipa do CF5

articulando as necessidades sociais com ideias artísticas experimentais. Já no que diz respeito ao mercado, propomos que todas as pessoas serão potenciais públicos-alvo do CF5. Sendo este o tema central do projeto, encaminho a sua análise para as páginas que se seguem, referindo que foram considerados diferentes modelos de envolvimento com o projeto artístico para definir os públicos-alvo.

De facto, diferentes modelos de envolvimento requerem a criação de diferentes perfis de público (Costa, 2003), no sentido de favorecer o encontro com os diferentes intervenientes. Através da relação que o público cria com o projeto artístico é possível definir tipologias de público. Os diferentes modelos de envolvimento com o projeto artístico existem em diversos canais, físicos e digitais, como por exemplo festivais e lojas, cafés ou websites. Como o processo de aproximação aos públicos está assente numa relação de diálogo entre estes e o CF5 (artista) importa estabelecer um plano comunicativo comum, sendo necessário criar metodologias, quer artísticas quer de aproximação aos públicos, orientadas para uma construção conjunta do entendimento, um plano comum de afinidade (Jenkins, 2006).

A experiência participativa (EP) integra-se nestas metodologias orientadas para o entendimento comum; é, de facto, a dimensão que dá espaço ao públicos do CF5 para se tornarem em participantes efetivos no processo artístico, permitindo-nos estar mais próximos das pessoas e perceber como acontece a receção das obras. A EP funciona como um mecanismo de aprendizagem bilateral (MAB) e tem a sua génese na dança e nas aulas de dança criativa, onde, geralmente, o corpo do participante está implicando na experiência. A EP tal como é apresentada neste texto é resultado de um trabalho de reflexão conjunta com o Dário Pacheco. Inicialmente estes momentos funcionavam como serviços educativos, aulas e *workshops* de dança criativa e /ou vídeo. Durante a realização do BMC realizámos uma análise profunda sobre os mecanismos destes serviços que nos fez evoluir para uma ideia mais concreta do envolvimento e de aproximação que as aulas de dança criativa proporcionam. Deste modo, a EP será convertida numa dimensão mais prática na prestação de experiências artísticas. Percebemos que é possível provocar um encontro menos mediado e próximo, contrariando a receção artística convencional, isto é, EP é *estar em conjunto* num *encontro* promovido por uma experiência artística na qual a dimensão corporal e a receção multissensorial são contempladas e trabalhadas. Os corpos dos participantes (públicos/artistas) encontram-se no mesmo plano conversacional podendo estabelecer-se um entendimento colectivo, e também subjetivo, dos objetos, visto que a experiência tem uma dimensão coletiva/pública e pessoal/privada.

Assume-se, desta forma, que a experiência é um diálogo entre os intervenientes, onde todos são afetados. Uma das metodologias utilizadas pelo CF5 nestes

acontecimentos/*happening* é designada por alfabeto coreográfico e consiste na criação de abecedários/dicionários através de movimentos corporais e composição coreográfica. O alfabeto coreográfico é uma metodologia que permite criar uma meta-linguagem entre os vários intervenientes da experiência (figura 1)³.



Figura 1.1 – Dário Pacheco executa a letra “M” através do alfabeto coreográfico.

Da pesquisa exploratória realizada sobre receção artística entendo que é necessário desenvolver novas perspetivas e abordagens metodológicas no que diz respeito aos estudos de públicos, propondo-me explorar, através do CF5, a relação entre tipologias de públicos e participação/envolvimento com os projetos artísticos. Se o envolvimento no processo artístico produz disposições afetivas favorecendo a “familiarização com as linguagens e códigos” (Lopes 2003:52), considero crucial que exista uma nova visão, por

³O alfabeto coreográfico é uma metodologia de criação e notação coreográfica utilizada por Dário Pacheco nas aulas de dança criativa com crianças. Esta metodologia é utilizada com crianças que estão a aprender o abecedário, e é proposta nos diversos exercícios de dança. É sugerido, por exemplo, que as crianças escrevam o seu primeiro nome com movimentos. [<https://vimeo.com/63526884>]

Uma importante referência para o alfabeto coreográfico é o filme *Meetings with remarkable men* de Peter Brook, baseado no livro de G. I. Gurdjieff; no momento final do filme as personagens encontram-se num mosteiro onde são ensinados os movimentos coreográficos de uma dança sagrada, o anfitrião relata: “*Everybody in this monastery learns the alphabet of these movements. They are like books.*”

O Dário Pacheco, enquanto investigador e artista do CF5 pretende, tendo por base teórica as questões levantadas neste artigo, produzir uma investigação sobre a importância da utilização da dança (criativa) na aprendizagem de disciplinas mais abstratas, como, por exemplo, a matemática. Acredita que a dança melhora e confere aos seus executantes competência úteis na compreensão dessas disciplinas.

parte do sistema artístico (artistas, curadores, comissários, museus, críticos de arte, investigadores...), perante os públicos, incluindo e envolvendo-os num patamar comum.

No Colectivo F5 a criação de tipologias de público só faz sentido na medida em que exista uma participação e envolvimento afetivo no projeto artístico; assim, as tipologias definem-se pelo grau de envolvimento e fidelização. Cremos que públicos efetivos mais envolvidos afetivamente financiam, potenciam e influenciam a criação de novas obras. Por isso, a minha análise teórica centra-se no projeto artístico e suas funções na sociedade, bem como nos conceitos de ‘culturas’ visuais, receção, públicos e participação, considerando que o projeto artístico é visto como (re)configurador de representações humanas e instigador de alterações sociais (Willats, 2010 [1973]). Neste projeto assumo que a relação entre o público e a obra é condicionada pelo contexto espacial e institucional. A receção tem uma forte componente interaccional e convivial (Pinto 2003), as interpretações mudam ao longo do tempo e de acordo com o ‘quando’ e ‘como’ se vê (Berger 1973). Sendo a perceção fortemente sensorial, contextual, subjectiva, circunstancial e modificadora do próprio mundo que nos envolve (Ingold 2002), surge a necessidade de extravasar as abordagens convencionais (inquéritos) na investigação sobre os públicos e as tipologias de públicos (Gomes 2003). Na minha ótica, enquanto criador-investigador, tenho que pertencer à experiência artística, envolver-me nos processos e assumir a minha subjetividade durante a análise que estou a produzir.

No decorrer da reflexão que agora apresento pretendo levantar a discussão sobre a própria definição de *cultura* utilizada para definir os projetos artísticos, sendo que me oponho a uma definição que apenas considera como práticas culturais as práticas artísticas (quer de criação, quer de receção). Do meu ponto de vista, as práticas artísticas incluem-se nas práticas culturais que por sua vez são muito mais vastas – num sentido antropológico, toda a experiência humana é cultural. Para mim é importante salvaguardar esta posição uma vez que é um ponto de vista que fundamenta (conceptualmente e tecnicamente) o projeto Colectivo F5 e justifica as tomadas de decisão na gestão do projeto. No que diz respeito ao plano de negócios, um dos focos centrais, será a apresentação de modelos gráficos de configuração da organização (design organizacional), esquematização dos processos de gestão e criação; modelos desenhados no sentido de melhorar a compreensão do projeto CF5. O modelo de gestão desenhado, objetivo e simples, permite localizar e posicionar toda a cultura organizacional do CF5, ou seja, possibilita visualizar onde estão os produtos, os públicos e as equipas, sempre em relação a um núcleo temático. Os principais pontos do plano de negócio serão apresentados como é sugerido no *Business Model Canvas*. Concluo a análise apresentando uma potencial estratégia de arranque

associada a um plano de atividades e a uma análise financeira, ilustrada com uma projecção de vendas, uma projecção de gastos, bem como uma demonstração de resultados, o balanço, as projecções de cash-flow; a componente financeira do plano de negócios foi realizada com o auxílio de um modelo base facultado no site⁴ do IAPMEI.

2 – REVISÃO DE LITERATURA

2.1 - Auto-Organização

Quando decidimos criar um projeto artístico em 2011 fizemo-lo de forma espontânea e informal. Seria um projeto de vídeo-dança para divulgar jovens bailarinos, no qual cada vídeo era acompanhado por uma entrevista e uma sessão fotográfica. Os vídeos eram partilhados on-line, num blog, e submetidos a festivais da área artística. Em Fevereiro de 2012, apresentámos em Torres Vedras os nossos primeiros três vídeos numa mostra coletiva e de seguida começámos a ser programados em festivais internacionais⁵.

A rápida aceitação do nosso trabalho provocou dois efeitos distintos; se, por um lado, confirmámos o potencial do nosso projeto artístico, por outro, percebemos que existiam lacunas financeiras e de gestão que nos impediam de produzir trabalhos mais próximos do horizonte de expectativas dos públicos. Foi então que sentimos a necessidade de construir um projeto mais sólido e sustentável. Agregámos todas as competências num único projeto, coeso e eficaz, e convertemo-lo no Colectivo F5.

O projeto deixou de ser informal e necessitava agora de um sistema próprio de auto-organização, um modelo de gestão ajustado à nossa natureza interdisciplina e coautoral, que englobasse um processo de criação artística muito pessoal. Assumindo a nova tarefa de gestor, percebi que teria que produzir um modelo de gestão que emergisse de dentro do projeto, mais criativo e flexível - ainda que contemplasse alguma “rigidez” da gestão e das finanças. Para o projeto ser viável financeiramente tivemos que adotar estratégias e objetivos próprios de sistemas comerciais que se encontram algumas vezes afastadas das práticas e dos objetivos artísticos.

A dificuldade que enfrentámos a construir este modelo não foi novidade; outros antes de nós enfrentaram-na também. Vários artistas tiveram que criar modos de auto-organização e sistemas de produção que equilibrassem as dimensões artísticas e económicas. Atualmente, num momento de instabilidade e de risco económico é importante os artistas terem competências de análise financeira e económica, planificando e definindo objetivos e estratégias de atuação a curto, médio e longo prazo através da implementação e diversificação de formas de financiamento e capacitação financeira, procurando novos

⁴ <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-02.php?id=232&temaid=18> [última consulta 2 de setembro de 2014]

⁵ Anexo II – Lista de apresentações públicas do CF5

públicos e nichos de mercado; i.e., é importante que controlem o processo de sustentabilidade económica e financeira dos seus projectos artísticos.

Stine Hebert e Anne Szefer Karlsen, editores do livro *Self-Organised* (2013), propuseram a um grupo de artistas, curadores e críticos que refletissem sobre os sistemas de auto-organização. Num texto em contracapa os editores sugerem que os “artistas se tornaram mais imaginativos na forma como eles próprios se organizam” face à corrente situação económica e descrença nas instituições. Uma das definições sugeridas para *self-organised*, que surge num dos artigos do livro (Davies, Dillemoth & Jakobsen) refere:

“In all its forms, self-organisation is a basic and necessary social process that relies on an initial binding condition or problem, which is then addressed collectively. It is a collaborative tool, a means to mobilize skills, experience, support, resources and knowledge. Looking back (and forward!), we see its role in the formation of council democracies (soviets, Räte, councils), where politics developed at the level of the factory, kindergarten, neighborhood – and people came together to organize, practically, artistically, intellectually.” (2013: 34)

Foi como autores como, Julie Ault⁶, Corita Kent⁷, Stephen Willats⁸ que fui beber a informação para produzir o nosso próprio modelo de auto-organização, tendo identificado paralelismos no meu entendimento sobre a função da arte na sociedade, entre os quais a cidadania, o ativismo político e a participação coletiva. Todavia, apesar de me interessar por uma corrente artística mais vocacionada para os movimentos sociais com conotações políticas e filosóficas, considero válidos outros modelos de arte, como por exemplo os mais orientados para o entretenimento e fruição dos tempos livres.

No sistema artístico diferentes modos operacionais de arte, isto é, diferentes práticas e processos criativos, tendem a coexistir; o artista adere a um modelo operacional particular e isso tende a determinar o seu agrupamento social dentro do ambiente artístico (Willats, 2010 [1973]). Os modelos operacionais têm um grande papel na definição das fronteiras de um território social. A diferença de objetivos dos modelos operativos, quando não incorporam conflitos, possibilita que diferentes grupos sociais coexistam dentro do ambiente artístico, e assim, os membros tendem a posicionar-se em determinados modelos de arte com os quais se identificam. O meu encontro com Stephen Willats aconteceu na procura de artistas que trabalhavam processos artísticos baseados em modelos de participação.

Na sua primeira obra, Willats considera

“o artista como um instigador de transformação, um veículo de mudança no panorama cultural contemporâneo que enfatiza a normalidade investido no poder do objeto possessivo. A elevação contínua do objeto, e que acompanha o pensamento baseado em objetos, ainda é uma ressaca dominante das atitudes do último século, o que acaba por ver pessoas - outras

⁶ Entre 22 de julho e 8 de setembro de 2013, estive patente na Culturgest a exposição *Tell It To My Heart*, que apresentava o espólio reunido por Julie Ault. Assisti à inauguração da exposição, onde estava presente a autora e os restantes curadores, que nos apresentaram vários projetos artísticos que me influenciaram.

<http://www.culturgest.pt/exposicoes/06-titmh.html> [última consulta 03 de setembro de 2014]

⁷ <https://www.corita.org/> [última consulta 03 de setembro de 2014]

⁸ <http://stephenwillats.com/> [última consulta 03 de setembro de 2014]

peças - como objetos, criando uma hierarquia, uma percepção redutora das relações entre as pessoas.” (2010 [1973]: 7)

É baseado nesta visão transformadora da arte e na importância que é dada às pessoas e às relações que comecei a construir um modelo inspirado por este autor. Durante a minha viagem intelectual e criativa, e seguindo os pressupostos dos projetos artísticos que reconhecem na arte uma função social e política, percebi que o envolvimento das pessoas (dos públicos) nos processos criativos e/ou no momento de recepção era uma premissa crucial e necessária.

Muitas das questões que Stephen Willats coloca são contextuais, e muito influenciadas pela dimensão temporal. De fato, a maior questão para os artistas dos anos 60 era a redefinição das intenções e funções das práticas artísticas numa “nova” sociedade que estava a emergir. A possibilidade de uma nova visão para a sociedade, uma cultura aberta com ligações laterais entre disciplinas que anteriormente estavam separadas por estruturas hierárquicas. A ideia de uma “nova visão” para a sociedade ajustou-se na perfeição ao sentimento que eu próprio partilho sobre o meu atual contexto socio-temporal. Sendo eu um jovem em início de carreira e vivendo numa época marcada por uma crise económica em Portugal e uma crise mais profunda na União Europeia, de valores, e na qual, se levantam questões sobre a própria identidade Europeia, (a)parece-me como consequência óbvia esta vontade de transformação social; quero dizer com isto que o meu próprio posicionamento é subjetivo e condicionado por fatores externos e internos, como por exemplo a instabilidade financeira e reações de ansiedade e stress.

Para Willats (2010 [1973]), todavia, a função transformadora da arte, que potencialmente poderia ter ocorrido na época, foi inibida pela complexidade da linguagem adotada, demasiado abstracta pelos artistas, acabando por operar dentro de um círculo restrito dominado pelas instituições de arte, que dão uma leitura normativa dos objetos artísticos. Este autor acreditava que poder-se-ia repensar a função da arte através de modelos e *ethos* filosóficos, que serviram de parâmetros informativos para a construção e transformação social. Willats (2010 [1973]) sugere um pensamento derivado de várias disciplinas preocupadas com a comunicação da ideia do ato de transformação para alguém, em particular a cibernética, teorias de aprendizagem (*Learning Theory*) e teorias da publicidade. Fala de modelos que se ligam a sistemas de auto-organização e uma perspetiva filosófica destas disciplinas que abrangem noções de fluidez, transigência, relatividade e complexidade, e a ideia de interface interativo. Torna-se necessário, como tal, promover uma discussão sobre que práticas artísticas intervêm diretamente no tecido social da sociedade – práticas que podem transformar a percepção das pessoas sobre elas próprias e sobre as suas relações sociais.

O autor propõe um exercício “simulador de tomada de decisões interativo, uma simulação de uma meta-linguagem visual” (Willats, 2010 [1973]:11) pelo qual os “projetos artísticos mostram como o artista pode operar diretamente com pessoas fora dos institutos artísticos, envolvendo-se com no tecido diário das suas vidas; o simulador de meta-linguagem visual mostra a possibilidade de empregar um programa de aprendizagem interativo para apresentar uma simulação dinâmica de observação ideológica da sociedade, entre a cooperação e tomadas de decisão competitivas” (idem). Apresenta ainda uma noção de autoria na qual “a obra de arte é um produto da sociedade – um fenómeno social no qual a audiência é importante para a atribuição de significado e validade” (idem), considerando esta como basilar no processo de criação de obras artísticas.

De acordo com estes pressuposto, Willats (2010 [1973]:11) propõe depois “duas direções de investigação no engajamento das pessoas” no interface de tomadas de decisão interativo:

1ª) Com uma audiência específica, uma audiência primária que está familiarizada com as estratégias que vão ser desenvolvidas: aqui a linguagem e comportamento existentes da audiência podem ser incorporados no trabalho, para facilitar o acesso e a reação.

Esta direção resulta na “contextualização por metodologia artística”.

2ª) O interface interativo é independente de um contexto em particular, as pessoas adquirem a linguagem do trabalho como parte do seu envolvimento com ele: deste modo o trabalho converte-se num simulador dinâmico que pode ser movido de localização em localização, para mediar com diferentes grupos de pessoas em diferentes ambientes.

Nas duas aproximações a transformação percetual e o entendimento acontecem num processo em multi-canal de aquisição no tempo e isso surge do envolvimento através de uma ampla gama de médias (*engagement across a wide bandwidth of media*). Todos os meios são considerados pelo autor como disponíveis para o artista, assim a estrutura e a forma do trabalho são determinados por variáveis como a composição do público, o contexto em que o trabalho é apresentado, linguagem apropriada e normas e crenças existentes. Portanto, a obra de arte é uma variável dependente que deve relacionar estas variáveis-chave de modo a alcançar um canal interativo o mais livre de ruído possível para estabelecer a comunicação (Willats, 2010 [1973]).

2.2 - Cultura Participativa

Sugere-se então que o engajamento no processo criativo seja um modo de relação com a arte; todos contribuem na produção de um objeto ou da experiência em si, todos os intervenientes são parte de um diálogo. Podemos chamar a esta forma de engajamento de cultura participativa, conceito com uma aceção antropológica que Henry Jenkins (2006:7) apresenta como “uma forma de cultura com poucas barreiras no que diz respeito à

expressão artística e engajamento cívico, que constitui um forte apoio para a criação e partilha de criações, favorecendo um tipo de mentoria informal onde o conhecimento é passado para os iniciados. O autor refere ainda que a cultura participativa é aquela em que os seus membros têm “a crença que cada contributo importa, sugerindo algum grau de conectividade social com o outro (ou pelo menos importam-se com o que os outros pensam sobre as suas criações)” (idem), Jenkins realça ainda que “nem todos os membros contribuem, mas quase todos acreditam que são livres para contribuir quando estiverem preparados e aquilo com que eles vão contribuir será adequadamente valorizado”(idem).

A “cultura participativa muda o foco da alfabetização de uma expressão individual para o envolvimento da comunidade” (idem) e a linguagem que se estabelece é criada pelo grupo. Podemos considerar este ponto de vista pertinente no envolvimento com os públicos para projetos artísticos. Se a experiência artística for uma comunicação negociada entre os artistas e os públicos põe-se a hipótese do envolvimento em maior escala e a função social da arte ter mais expressão na nossa sociedade, uma sugestão de comunidade. “A própria comunidade oferece fortes incentivos para a expressão criativa e uma participação ativa” (idem), diz Jenkins (2006), que refere ainda que os processos criativos são importantes para a aprendizagem das crianças, ainda que estas não se tornem posteriormente artistas profissionais, “acreditamos que estas experiências (criativas) mudam a maneira como os jovens pensam sobre eles mesmos e altera a forma como eles olham para o trabalho criado por outros” (idem).

Este autor distingue interatividade como uma propriedade da tecnologia enquanto a participação é uma propriedade da cultura, preferindo focar-se nesta última como “termo que atravessa as práticas educacionais, os processos criativos, a vida comunitária e a cidadania democrática” (idem:8), no sentido de incentivar os jovens a terem uma participação plena na cultura contemporânea. A cultura participativa, enquanto ambiente de aprendizagem informal, acontece num contexto que pode ser virtual ou físico designado por *espaço de afinidade* (Affinity Spaces), conceito de James Paul Gee (citado em Jenkins 2006:9). Jenkins (2006) chama para a reflexão os *espaços de afinidade*, uma vez que se verifica que estes espaços menos formais e mais experimentais, favorecem uma participação mais envolvida e engajada que permite às pessoas uma participação variada consoante os seus interesses e disposições, convertendo-se num plano comum onde os participantes podem estabelecer um diálogo.

Conclusão I

Pensamos o Colectivo F5 como um projeto artístico que tem uma clara vertente cívica e política, com uma função social e de transformação, que ofereça às pessoas ferramentas para que possam construir novas representações sobre si mesmas, experiências pessoais e autoconhecimento. Nele o artista é visto como um agente cultural e o projeto artístico presta um serviço à comunidade. Percebemos que o plano de gestão do CF5 passa por construir um sistema de auto-organização e um modo operativo que nos permita trabalhar numa dimensão participativa, com a gestão a disponibilizar os mecanismos para criar este modelo.

O modelo proposto tem como centro a obra de arte; a obra é o promotor de encontros entre os diferentes participantes, e os diálogos que se iniciam nestes encontros estabelecem relações de envolvimento. Focamos o nosso trabalho no diálogo entre autores, obras e públicos, conferindo a estes encontros uma dimensão performativa, desta forma a inclusão dos públicos no processo facilita a leitura e compreensão das obras e do projeto.

Ao criar um plano comum, um *espaço de afinidade*, potenciamos um engajamento com os públicos que, como referi anteriormente, consideramos crucial para a manutenção do projeto CF5. Sabemos que a sustentabilidade financeira requer um envolvimento dos públicos, e acreditamos que para que os públicos se sintam envolvidos devem ser criados mecanismos que permitam a participação das pessoas no projeto e no processo criativo.

A gama de mecanismos de participação é ampla. Podem ser utilizados instrumentos mais familiares aos estudos de públicos, como inquéritos e entrevistas, mas também podem ser adotados mecanismos, ligados às práticas artísticas, recorrendo a diferentes metodologias das várias disciplinas artísticas (dança, vídeo, impressão) e conceber momentos de encontro e envolvimento com os públicos – e.g. exercícios do tipo *focus group* que possibilitem um diálogo mais efetivo entre o artista/investigador e os públicos.

Para articular estes pressupostos, ao nível de um plano de gestão, utilizámos a metodologia *Business Model Canvas* sugerida pelo AUDAX⁹, com a tutoria de Tito Damião Albernaz, com o qual iniciámos a construção do nosso plano de negócio. Ao utilizar uma ferramenta da gestão capacitamos o projeto e otimizamos os processos, permitindo criar um plano de negócios que sustente a nossa visão sobre os projetos artísticos e o mundo.

⁹ O AUDAX é o centro de empreendedorismo do ISCTE-IUL.

3 – QUADRO DE REFERÊNCIAS

1) Revisão da Literatura:



2) Identificação do Projeto Artístico Colectivo F5:



COLECTIVO F5

- Modelo de gestão e Modo operativo
- Dança – Vídeo – *Print* - Experiência Participativa
- CF5; CF5 *Editions*; Café-Ágora

3) Identificação do Problema:



4 – METODOLOGIA

Para realizar o *start-up plan* utilizei o *Business Model Canvas* (BMC) (Osterwalder e Pigneur 2009), e conduzi entrevistas informais a alguns informantes privilegiados; para a análise financeira utilizei um modelo facultado pelo IAPMEI. O BMC é uma ferramenta de análise e design de modelos de negócio; é utilizado para simplificar a exposição da ideia de negócio, estabelecendo uma comunicação baseada numa clara compreensão dos pontos tratados. Em fevereiro de 2013 realizámos uma revisão cronológica do trabalho desenvolvido pelo CF5 entre 2011 e 2013, utilizando o BCM. Ao mesmo tempo que fazia este trabalho entrei em contato com alguns informantes privilegiados para conhecer experiências mais próximas do contexto prático. As conversas com os profissionais aconteceram de maneiras diferentes, tendo cada uma delas contribuído para uma melhor aproximação a diferentes pontos de vista sobre o sistema artístico português e internacional. Estas conversas também permitiram aprofundar os conhecimentos para realizar a análise financeira.

Um dos primeiros encontros aconteceu com a coreografa Cláudia Dias, que se identifica como uma artista que tem um modelo de auto-gestão. Cláudia Dias partilhou um modelo de orçamento de uma das suas peças, informação muito importante na construção do nosso próprio orçamento previsional. Numa conversa telefónica com Paulo Vasques, diretor do Circular Festival de Artes Performativas de Vila do Conde, esclareci algumas dúvidas sobre a venda e compra de peças (de dança) por parte de festivais nacionais e internacionais, conseguindo balizar valores monetários para uma peça de dança, incluindo valores de produção e remunerações dos intérpretes. Sobre venda de vídeos em festivais conversei com João Romãozinho, programador do festival Queer Lisboa, e com o videasta Sérgio Cruz partilhámos informações sobre o seu sistema de pagamentos *on-line pay-per-view*. Estas informações foram utilizadas para a realização do orçamento previsional, que foi acompanhada pelos professores do ISCTE Luís Matos Martins e Rui Ferreira na unidade curricular empreendedorismo em cultura.

Ainda no âmbito dos encontros com alguns profissionais, reuni-me com o Jorge Moita, designer da Krv Kurva e criador da mala icónica La.Ga. Interessou-me o fato da mala La.Ga ser um produto com um forte cariz artístico mas que ainda assim tinha uma ampla aceitação comercial. Os encontros com o Jorge Moita revelaram-se mais produtivos do que tinha esperado, tendo existido uma grande afinidade entre nós. Conversámos sobre o processo criativo, os modelos de gestão, bem como aspetos mais filosóficos da criação artística. O Jorge tornou-se um parceiro do projeto, um amigo e, em certa medida, um tutor na construção do plano de negócios. De uma forma ou de outra todos os encontros foram

cruciais na construção do modelo de negócios e na análise financeira, com todas as informações a orientar o trabalho feito com o BCM.

O *Business Model Canvas* (Osterwalder e Pigneur 2009) é um modelo construído em nove blocos (quadro 1) que dizem respeito às quatro áreas centrais de um negócio: clientes, oferta, infraestruturas e viabilidade financeira. O modelo resume a estratégia a implementar nas estruturas organizacionais, nos processos e sistemas, demonstrando o processo pelo qual a empresa gera receita. Os blocos podem ser preenchidos com palavras e/ou imagens, estando o modelo sujeito a uma constante atualização e revisão.

Para executar o BMC sentimos a necessidade de olhar para o trabalho feito, com a revisão cronológica a ser crucial para conceptualizar o projeto CF5. Este processo, permitiu sintetizar e unificar todo o trabalho que até aí tinha sido desenvolvido, possibilitando-nos ainda definir uma linha condutora sobre a qual todas as criações gravitam. Do resultado da análise realizada sobressaem dois temas chave transversais a todos os trabalhos desenvolvidos: corpo e identidade. Se anteriormente o CF5 descrevia-se como um projeto de Dança e Imagem, agora definiram-se quatro palavras-chave para o núcleo temático: Dança, Imagem, Corpo, Identidade - conceitos que passam a guiar o projeto.

Eu e o Dário, preenchemos em conjunto a nossa primeira versão do BMC. Inicialmente com o quadro desenhado numa folha A2, utilizámos post-it coloridos, com cada cor a representar uma área do negócio, roxo para vídeos, verde para *print*, laranja para dança, azul claro para serviço educativo e rosa para outros projetos como, por exemplo, festas. Nesta primeira versão do BMC percebemos quais os pontos em comum entre as diferentes dimensões, e começámos a definir um sistema que as equilibrasse. Foi com este primeiro exercício que percebemos que podíamos (re)definir uma dimensão, mais completa, a que chamámos Experiência Participativa (EP). A EP engloba as dimensões do serviço educativo (aulas de dança criativa e vídeo para crianças) e a vertente de participação com públicos adultos. O que define esta dimensão não é o segmento de público (crianças/adultos) mas sim o conceito de envolvimento e participação. A conceção desta dimensão permitiu-nos visualizar um espaço de inclusão e envolvimento com os públicos do nosso projeto. Aqui existia espaço para pensar diferentes formas de envolvimento e participação no projeto artístico.

Neste primeiro momento ficou também definido o modo operativo do CF5. O Colectivo F5 opera num sistema em quatro dimensões (vídeo – *print*- dança – EP); as quatro dimensões estão interligadas possibilitando a construção de objetos e experiências artísticas por via de diferentes disciplinas. Comecei a executar individualmente as restantes alterações ao BMC. Estas alterações foram ganhando uma abstração maior, estando cada vez mais conceptualizadas. Para partilhar os avanços conceptuais realizados com o Dário

comecei a desenhar pequenos pictogramas de forma a expor a ideia numa linguagem mais visual e ao mesmo tempo ancorada em conceitos significantes para ambos. Um dos primeiros pictogramas a surgir foi a sereia, esta imagem diz respeito a um dos primeiros trabalhos que realizámos, “*Try Till Die*”. A sereia representa um objeto artístico, uma entidade que canta e cativa, que nos atrai e chama para o encontro, porque o objeto artístico promove o encontro entre o Colectivo F5 e o público (figura 4.1).

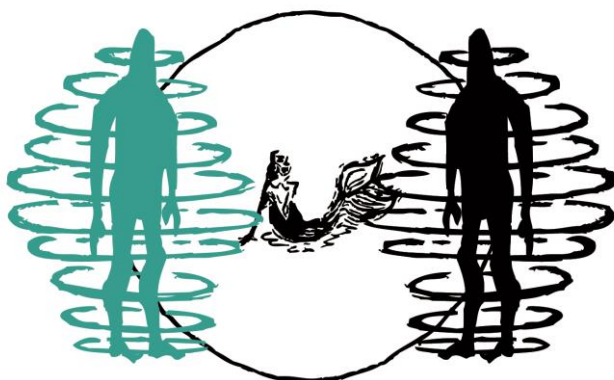


Figura 4.1 – Pictograma para representar a ideia “objeto artístico promove o encontro entre o Colectivo F5 e o público”

Após diversas alterações e adaptações às informações que foram recolhidas chegou-se à atual versão do BMC, que foi construído com informação textual e pictogramas. Foi possível criar uma unidade no projeto que inclui, num único quadro, as informações para todas as dimensões do projeto. Os nove blocos do BMC a serem preenchidas são (Osterwalder e Pigneur 2009):

Segmento de clientes	Define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que a empresa pretende atingir e servir;
Proposta de valor	Descreve os pacotes dos produtos e serviços que criam valor para um determinado segmento de clientes;
Canais	Descreve como a empresa comunica a sua proposta de valor ao seu segmento de clientes;
Relação com os clientes	Descreve os tipos de relação que a empresa estabelece com segmentos de clientes específicos;
Fluxo de rendimentos	Representa o dinheiro que a empresa gera de cada segmento de clientes;
Principais recursos	Descreve os mais importantes activos/recursos requeridos para fazer o modelo de negócios funcionar;
Principais actividades	Descreve as actividades mais importantes que a empresa tem que realizar para fazer o modelo de negócios funcionar;
Rede de parceiros	Descreve a rede de contactos de fornecedores e parceiros para fazer o modelo de negócios funcionar;
Estrutura de custos	Descreve todos os custos necessários para operacionalizar o modelo de negócio.

Quadro 4.1 - Os nove blocos do *Business Model Canvas*

Nas próximas páginas vou apresentar a missão e os objetivos do projeto CF5, bem como o modelo de gestão e esquematização do modo operativo desenhado no âmbito deste *start-up plan*; é com base neste modelo que faço uma apresentação mais completa da equipa promotora do projeto. Depois volto ao *Business Model Canvas* e aos seus nove blocos onde apresento o plano de negócios do Colectivo F5.

5 – COLECTIVO F5

5.1 - Missão:

Trabalhamos a desconstrução das identidades, mas também contra o desinteresse e indiferença por objetos artísticos contemporâneos de ruptura.

A missão do Colectivo F5 é a de lembrar que nas sociedades existem múltiplas formas identitárias, sendo que todas as identidades fazem parte da construção social e cultural das mesmas. Difundimos formas identitárias de oposição e rutura, entendendo-as nas suas dimensões representacionais e corporais como experiências e traços de vida pessoais e colectivos que produzem erros e resistências num sistema pré-estabelecido e acreditamos que é necessário que existam expressões de rutura dentro de um sistema para que exista um equilíbrio.

Sendo a sociedade um sistema relativamente pré-estabelecido, com normas que estruturam e balizam a nossa vida, e em que a sua dinâmica é constituída pela soma de vetores, representados por cada cidadão participante, será saudável existirem forças que obrigam a uma rutura e levem à procura constante de um equilíbrio social; por isso, inscrevemos a nossa missão numa abordagem *Queer* e em movimentos artísticos enquanto ativismo, com algum paralelismo com os movimentos dos anos 70.

5.2 - Motivação e objetivos promotores do projeto:

Interessa-nos o corpo portador de uma identidade e a identidade como consciência de um corpo, sendo esta a motivação central do projeto. Para nós a arte serve para discutir e é política, sendo possível intensificar a experiência da receção artística quando se envolve o corpo, abrindo espaço ao conhecimento sensível. Um modelo de gestão humanizado é, por isso, prioritário, focando-nos no ser humano participante e não em números que apenas espelham mecanismos de comercialização dos objectos e corpos. Esta crença leva-nos a admitir a necessidade de uma sociedade consciencializada e centrada no corpo (humano), e extravasando para perspetivas de construção identitária¹⁰. Encaminhamo-nos, finalmente,

¹⁰ Grande parte do trabalho do CF5 incide nas temáticas corporais e sexuais dos indivíduos, ocorrendo com frequência abordagens sobre orientação sexual e género. Levanta-se a questão “o que é ser homem ou o que é ser mulher?”.

para uma preocupação física e espiritual, com a saúde e o bem-estar, dos indivíduos, incluindo crianças e indivíduos na 3ª idade.

O processo artístico pode ser experienciado, utilizando metodologias próprias da dança e da imagem, sendo um dos objetivos a melhoria e manutenção das capacidades motoras e sociais dos indivíduos através da experiência (artística) participativa. Um dos nossos objetivos promotores é o de pensar o processo artístico enquanto ferramenta de comunicação que, para além das possibilidades artísticas e de entretenimento, pode ser utilizado na transmissão de informações e conhecimento. Em última análise a nossa motivação é crescer em conjunto, estar/ser em conjunto através do objeto artístico, levando a nossa proposta de experiência artística ao maior número de pessoas.

5.3 - Objetivos estratégicos do CF5 de curto e médio prazo

1) Eficácia e fidelização de públicos: Queremos que os públicos se mantenham fiéis e em contacto com o CF5; para tal acreditamos que é necessário desenvolver estratégias de aproximação e constante presença quer física quer digital. Para um contacto físico mais eficaz é necessário ter um estúdio; a existência de um espaço físico possibilita o contato direto com os públicos e um desenvolvimento eficaz das atividades do Colectivo F5 (aulas de dança, execução de serigrafias, ensaios, pequenas apresentações de performances e vídeos, loja); em termos de presença digital será necessário otimizar o *website* do CF5 com novos conteúdos.

2) Internacionalização: Apresentar o pack de objetos artísticos internacionalmente, nos mais variados eventos e espaços. O objetivo é partilhar as nossas experiências; temos um forte interesse em poder partilhar os nossos pontos de vista em contextos sociais onde as temáticas do corpo e da identidade são motivos de punição, como prisão ou até morte.

3) Cruzamento disciplinar: Produzir novas metodologias artísticas baseadas na partilha entre diferentes disciplinas. As disciplinas são vistas como ferramentas de construção e não como fim em si mesmas; pretende-se partilhar mecanismos artísticos e constituir um modo operativo que produza uma série de objetos artístico sobre um mesmo conceito. Deste modo, apontamos o cruzamento entre as artes e o design, a ciência e tecnologias digitais, antropologia e gerontologia. O trabalho passa por colaborações, com por exemplo, os FabLab Lisboa, dirigido pelo Bernardo Gaeiras, e o FabLab ISCTE, dirigido pela Alexandra Paio, com os quais já existiu um encontro de vontades e interesses.

4) Consolidação de metodologia artística: Temos vindo a desenvolver uma metodologia, de aproximação de linguagens com os públicos, inspirada em processos

artísticos e de notação da dança e do vídeo. Damos a esta metodologia o nome de alfabeto coreográfico. Começámos por utilizar o método nas aulas de dança criativa para crianças (4 - 15) de forma a interligarem a aprendizagem linguística com a experiência de uma aula de dança. Esta metodologia tem vários graus de complexidade consoante o nível de aprendizagem dos alunos, verificando-se o grau máximo na aplicação à criação coreográfica – como, por exemplo, foi efetuado no vídeo-dança “*Sacrificio*” realizado com bailarinos do segundo ano da escola superior de dança de Lisboa.

5) Formação de públicos e Investigação artística: Produzir publicações com base na investigação metodológica desenvolvida pelo CF5 no sentido de dar às pessoas novas perspetivas sobre os processos artísticos e modos de relação com objetos de arte. A Investigação sobre encontros mediados por objetos e processos artísticos visa formar, informar e envolver o público através de experiências participativas. O CF5 colaborou com a investigadora Laura Ferro no seu projeto de mestrado em Performance Artística – Dança da Faculdade de Motricidade Humana de Lisboa que reúne obras de vídeo-dança criadas nos últimos 10 anos por artistas portugueses.

6) Criar postos de trabalho no setor artístico: Sendo o Colectivo F5 um agregador de competências, temos por objetivo desenvolver uma relação de continuidade e profissionalização das atividades artísticas dos nossos colaboradores, podendo assim transformar as várias colaborações de pontuais em contínuas. Esta relação de continuidade profissional entre o CF5 e os seus colaboradores permite assim a criação de postos de trabalho a médio e longo prazo.

7) Dinamizar o setor artístico: Inserir novas variantes no mercado das artes; isto é, apesar de conscientes da saturação de oferta artística acreditamos que novos projetos funcionam como elementos de rutura e dinamização. Novas práticas e metodologias permitem a evolução do setor artístico para novos patamares de competição com os restantes setores da oferta cultural

5.3 – Análise SWOT

<p>Interdisciplinar; Conhecimento qualificado; Metodologia própria; Proximidade; Parcerias; Rede de contactos; Mobilidade – fácil exportação; Custos fixos reduzidos; Investigação antropológica e artística; Equipa com várias competências; Empreendedor.</p>	<p>Falta de recursos humanos; Falta de recursos económicos de alavancagem; Falta de recursos técnicos.</p>
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Oportunidades	Ameaças
<p>Contexto social opressivo; Carência de artistas portugueses a abordar as temáticas (identidade e género); Descentralização; Vários canais de difusão a baixo custo; Representante internacional.</p>	<p>Contexto económico; Preconceitos sociais; Artistas já consagrados; Objectivos técnicos.</p>

Quadro 5.1 - Análise SWOT

5.4 – Modelo de gestão

Utilizando as minhas competências em design, desenhei uma configuração organizacional (figura 5.3) para explicitar o nosso modelo de gestão e modo operativo¹¹, facilitando a sua comunicação para fora. Desta forma, adotei um esquema semelhante a uma célula. No nosso sistema existem núcleos, reações energéticas, mitocôndrias e membrana. Em seguida é explicado este modelo passo a passo.

O Colectivo F5 tem um núcleo temático que sustenta todo o sistema baseado em quatro temas: dança, imagem, corpo e identidade (figura 5.1); isto significa que todos os projetos do CF5 são orientados pela combinação destes



Figura 5.1 – CF5, núcleo temático

¹¹ Sendo o Colectivo F5 inspirado por acontecimentos meteorológicos é importante referir que o modelo construído tem também um paralelo com um tipo de nuvem designado *cirrostratus*.

temas. Se, por um lado, eles revelam o âmbito artístico do projeto, por outro, denunciam um posicionamento conceptual no espectro dessas disciplinas artísticas.

Da combinatória destes temas ocorrem estímulos conceptuais diversos, como reações energéticas; são estes estímulos que originam novas obras, produzindo núcleos conceptuais. Estes núcleos conceptuais são constituídos por diversas ideias que gravitam à volta de uma ideia-chave, e são o centro do sistema de quatro dimensões (4D). Cada sistema produz obras em quatro dimensões: vídeo, dança, print e EP, funcionando como um pack (figura 5.2).

Para cada ideia-chave nasce um novo núcleo conceptual, sendo que cada núcleo

pode produzir um ou mais packs. Os conceitos abordados são amplos, por exemplo, a orientação sexual, o feminino e o masculino, o corpo enquanto portador de uma identidade, o sistema capitalista, o amor, a comunidade, a industrialização, a união europeia, entre outros. Alguns conceitos subalternos às ideias-chave podem posteriormente ganhar importância e serem também ideias-chave para novos sistemas. Estando todos os sistemas ligados pelo núcleo temático (dança, imagem, corpo e identidade) asseguramos que existe uma coerência formal entre todas as obras do CF5¹². Um sistema 4D pode eclodir nas suas quatro dimensões ao mesmo tempo, mas também pode ter um tempo de eclosão díspar entre as várias dimensões, não deixando por isso de pertencerem ao mesmo sistema conceptual. Estas divergências temporais podem ocorrer por lacunas nos recursos ou condicionamentos do processo criativo.

Os vários sistemas são a “membrana” do CF5, são a dimensão exterior e mais visível.

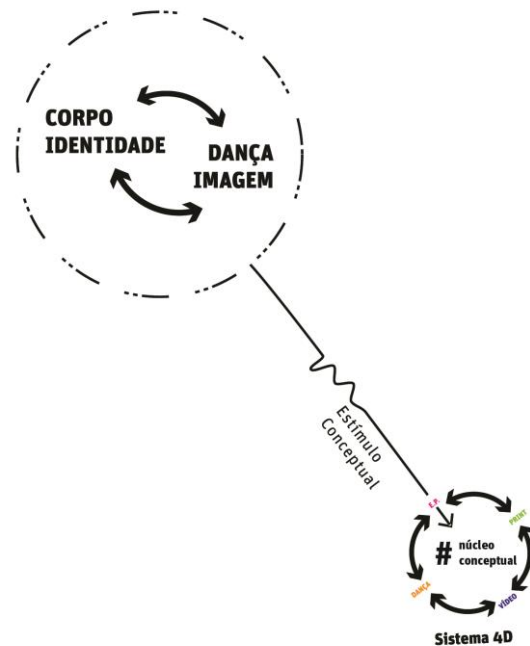


Figura 5.2 – Do núcleo temático ao núcleo conceptual

¹² Para facilitar a organização de sistemas 4D utilizamos um método inspirado na escala de ph. Se observarmos uma *circustratus* conseguimos perceber que existe um espectro de cores à sua volta, tal como a “membrana” do CF5. Cada pack 4D é catalogado com uma cor. Cada cor apresenta um conjunto de ideias-chave associado variando pela proximidade das outras cores. A associação entre as cores e as ideias-chave é uma opção dos criadores e influencia até a coloração das obras. Como exemplo, o verde está associado ao trabalho N°2743, que fala sobre uma libertação de um sistema, já o sistema *Pedro* que olha para sistema que aprisiona foi atribuído a um tom amarelo justaposto ao verde. Acreditamos que este sistema de cores vai, posteriormente, permitir analisar a nossa obra de forma mais consistente.

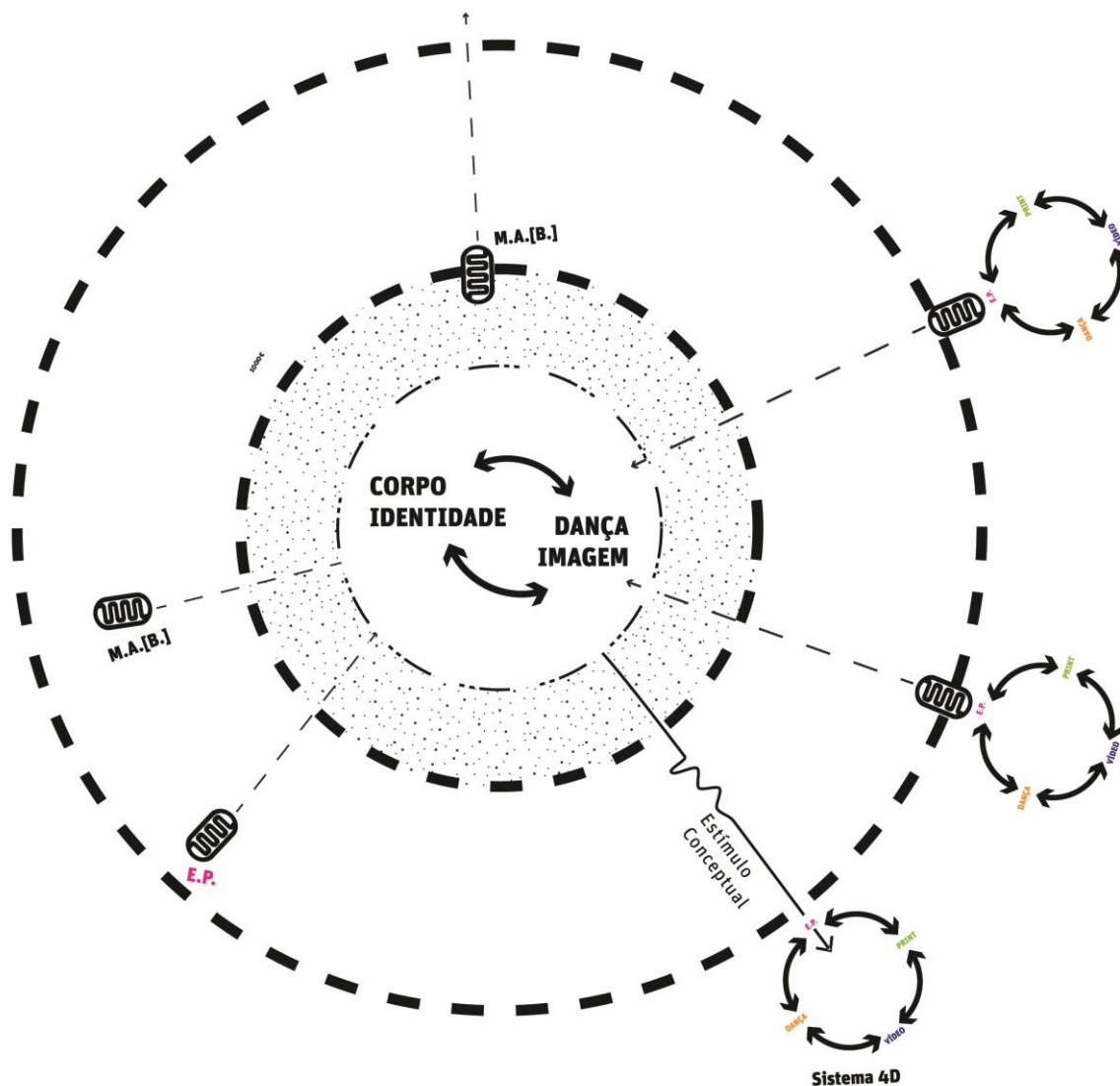


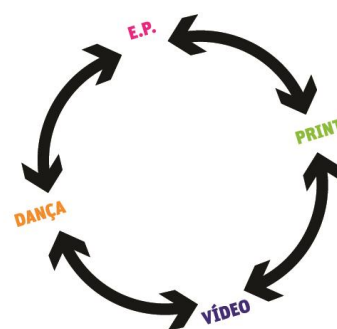
Figura 5.3 – Design Organizacional do Colectivo F5

5.5 – Modo operativo

Dança – Vídeo – Print

O nosso modo operativo é interdisciplinar e é constituído por 4 dimensões: dança, vídeo, *print* e EP (figura 5.4); interdisciplinar significa que no nosso processo criativo adotamos estratégias metodológicas das diferentes dimensões para desenvolver um objeto ou uma experiência artística, por exemplo, na EP “o meu movimento”, utilizam-se movimentos corporais para fazer registos gráficos em papel, esse papel é posteriormente dobrado e é produzido um livro.

As disciplinas artísticas são utilizadas como meio de produção e não configuram um fim em si mesmas. Esta visão de ferramenta permitiu perceber a força do conceito



Sistema 4D

Figura 5.4 – Modo Operativo, sistema/pack 4D

interdisciplinar, no qual o produto final resulta do encontro de competências. A obra é construída num processo do qual resultam vários objetos com uma vida individual, isto é, a sua fruição pode ser individual, mas fazem parte de um sistema maior que liga todas as peças. Cada obra serve de canal de entrada para o projeto CF5. O processo de criação é muitas vezes experimental e explora diferentes possibilidades técnicas nas quais os “erros” são entendidos como fator integrante do processo de produção¹³. Consideramos que a obra será sempre subjetiva e estando a sua receção condicionada por diferentes disposições, assumimos que não existe a obra perfeita, mas apenas o objeto artístico que, independentemente da sua forma, promove sempre um encontro.

A dimensão *dança* compreende apresentações ao vivo de peças coreográficas e performances. A dança caracteriza-se pelo fato de ser efémera e limitada no tempo, por isso é recorrente o registo vídeo das apresentações. Os registos são posteriormente facultados nos canais próprios para visualização (website e outras plataformas digitais, bem como em festivais e outras apresentações públicas). A *dança* também aparece no formato vídeo-dança. Os vídeo-dança são objetos artísticos híbridos¹⁴, que, combinando a dimensão dança e vídeo, adotam as linguagens das duas disciplinas. Os vídeos, maioritariamente curtas-metragens e, tendo por base a configuração de vídeo-arte e vídeo-dança, apresentam uma linguagem maioritariamente plástica e pouco narrativa. Os vídeos são também utilizados para divulgar o próprio projeto CF5, bem como a sua metodologia artística de referência, o alfabeto coreográfico. Os vídeos são uma útil ferramenta para difundir esta metodologia, podendo ser considerados como tutoriais. Em relação aos *prints*, é a dimensão palpável do projeto. Nesta dimensão podemos encontrar livros e pósteres, grande parte deles produzidos por técnicas de impressão manuais, como serigrafias e linogravura (figura 5.5).

Em todas as dimensões o processo de criação, produção e difusão está a cargo do CF5. A produção, a montagem e edição, o som, os cenários, as encadernações e acabamentos são feitos pela equipa CF5; esta multiplicidade de competências permite ao nosso projeto ter uma grande capacidade de resposta, simplificação e gestão, bem como o total controlo do processo e tempo de produção.

¹³ Corita Kent's Rules & Hints for Students and Teachers. <https://www.corita.org/education/19-corita-kent-art-rules.html> [última consulta 4 de setembro de 2014]

¹⁴ O Colectivo F5 colaborou a investigadora Laura Ferro na sua tese de mestrado sobre vídeo-dança. A investigadora produziu um sistema de catalogação que “visa reunir obras contemporâneas do género criadas nos últimos 10 anos por artistas portugueses, tendo dois propósitos: compor os Eixos Curatoriais da plataforma Mapa D2 e tornar-se o foco de estudo para o desenvolvimento da tese de mestrado da própria pesquisadora”. É possível consultar o projeto em <http://www.mapad2.ufba.br/site/portugal-laura-ferro> [última consulta 4 de setembro de 2014].



Figura 5.5 – Exemplo de publicações CF5

Experiência Participativa (EP)

A EP é a quarta dimensão do sistema. EP diz respeito a todos os acontecimentos de encontro, participação e envolvimento com os públicos. Devido à sua ampla gama de intervenção, pode assumir configurações distintas; pode ser tanto uma festa como uma aula de dança (semelhante a serviço educativo), um encontro num café ou uma conferência. Estes encontros distinguem-se por um forte envolvimento entre todos os participantes, nós e os públicos, resultando sempre num diálogo e produzindo um movimento de aprendizagem bilateral.

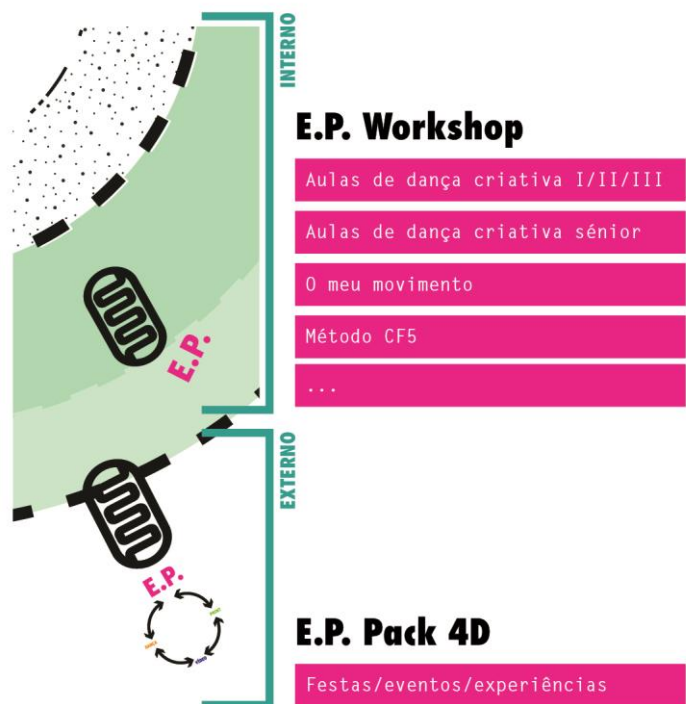


Figura 5.6 – EP e as suas duas modalidades

EP, no modelo de gestão, é representada como uma mitocôndria pois é este mecanismo, tal como esses organelos, que produz a energia do sistema. Os momentos de Experiência Participativa convertem a experiência dos públicos em nova energia e encaminha-a de novo para o núcleo temático, levando-o a produzir novos estímulos

conceptuais. O sistema fica completo quando a energia volta para o núcleo do projeto. Apesar destes mecanismos serem internos e menos visíveis são eles que mantem o sistema vivo.

Existem duas modalidades de EP (figura 5.6), os *workshops* que são mais internos no sistema e pressupõem uma maior continuidade temporal e um tipo de encontro mais próximo e ligados à prática artística, e as EP associadas aos pack 4D, que têm um carácter mais pontual - são momentos de experiência artística mas com um foco maior na receção artística.

Pedro – um Sistema 4D

Pedro é o nome de um pack 4D do CF5. Este sistema conceptual tem como temas próprios a condição humana no processo capitalista e mecânico, na qual os corpos humanos são parte do processo de transformação. *Pedro* foi lançado em setembro de 2013 no festival Queer Lisboa, tendo sido trabalhado até abril de 2014. No festival Queer Lisboa 17 foram apresentadas as dimensões vídeo e dança deste sistema. *Pedro* foi programado na competição de curtas-metragens, tendo vencido o prémio de melhor curta-metragem portuguesa. A performance *Pedro_Ruptura* foi apresentada no evento Queer-mente¹⁵, inserido no festival, tendo sido disponibilizado depois um registo vídeo nos canais de *vimeo* do CF5 e da associação –Mente. Logo após a apresentação da performance convidámos algumas pessoas a participarem num momento EP de recriação de Ruptura. Foi apresentado um vídeo tutorial onde o Dário Pacheco apresenta a coreografia R-U-P-T-U-R-A e pedia-se aos participantes para filmarem-se a recriar a coreografia. Já em Abril de 2014 a dimensão *print* surge com a apresentação de pósteres serigrafados com imagens referentes ao sistema Pedro.

Pedro foi o primeiro trabalho desenvolvido dentro da logica de pack em quatro dimensões, tendo sido determinante para concluir que ter um modo operativo interdisciplinar que concilia todas as dimensões afetas às nossas competências permite construir um trabalho sólido e coerente ao mesmo tempo que diversifica os canais de comunicação e favorece a entrada no projeto CF5. As quatro dimensões não são mais que canais distintos que encaminham os públicos numa navegação subjetiva e pouco estruturada, de fácil acesso ainda que contemple alguma resistência de leituras derivada da linguagem

¹⁵ Na performance ruptura colaborámos com o designer Jorge Moita, criador das malas La.Ga, incluídas na performance. Em Ruptura trabalhamos a ideia de design enquanto performance, o designer gráfico é humano e a criação emerge da ação humana, com erros e subjetividade, nesta performance apropriámo-nos do conceito do Jorge Moita, nosso mentor e amigo, visto que havia uma grande proximidade com o nosso modo de olhar para o tema, as suas malas icónicas são produzidas por prisioneiras de Tires e antigas prostitutas no México.

experimental. A dimensão participativa e explicativa tem uma clara influência no envolvimento com os públicos, uma vez que os ajuda a ancorar significados e interpretações. O sistema 4D, que funciona para os públicos como um pack de objetos e serviços artísticos, permite ao Colectivo F5 construir um projeto em diferentes frentes, envolvendo e promovendo encontros com os públicos em distintos modos.

Refresh¹⁶ – Pack 4D para parceiros

Refresh é quando “emprestamos” o nosso modo operativo aos nossos parceiros e em conjunto com eles criamos para eles. Nós oferecemos a possibilidade de trabalhar com um pack na sua totalidade ou parcialmente. Um exemplo recente desta modalidade foi o calendário 2014 da associação desportiva Boys Just Wanna Have Fun (BJWHF) feito pelo CF5. Fomos convidados pela associação desportiva, que inclui as equipas gay de rugby e volley de lisboa, tendo o contato acontecido pelo fato de existir uma afinidade temática entre as duas entidades e numa tentativa de aproximar as equipas a uma meio mais artístico.

O CF5 propôs então a utilização do pack 4D, resultando num calendário (print), num vídeo promocional (vídeo)¹⁷ e numa festa de lançamento¹⁸ (EP). Este trabalho foi muito importante para o CF5, tendo dado muita projecção ao projeto juntos de potenciais públicos, ao mesmo tempo que foi uma colaboração vantajosa para os BJWHF e o CF5. Neste modelo de colaboração as entidades exteriores ganham uma posição de cliente/parceiro; i.e., se, por um lado, são clientes no sentido em que o CF5 lhes presta um serviço são também parceiros na construção e confirmação do projeto CF5. A simbiose só acontece porque o nosso modo de relação com os outros é de envolvimento e aproximação - existe um diálogo entre as partes e todos crescem no processo.

¹⁶ F5 é também a tecla de refresh no teclado do computador, por isso adotámos esse nome para a utilização do pack 4D como serviço para clientes.

¹⁷ As imagens captadas para fazer o vídeo promocional são o mote para o próximo vídeo do CF5 intitulado “Boys”.

¹⁸ O calendário foi lançado na festa Conga, esta festa foi a vencedora do prémio Acontecimento Gay do Ano 2013 da revista time out Lisboa.

5.6 - Equipa

Os promotores do Colectivo F5 são o bailarino Dário Pacheco (1987) e o artista plástico José Gonçalves (1988).

- Dário Pacheco é Licenciado em a dança pela Escola Superior de Dança e desde 2010 tem desenvolvido o seu trabalho como professor de dança, coreógrafo, intérprete e realizador.

- José Gonçalves licenciou-se em Design no IADE (2010). Realizou um curso de autoedição nas Belas-artes de Lisboa pela Oficina do Cego (2011) e o Laboratório de Vídeo II na Ar.Co (2012). Atualmente (2014) está a concluir o mestrado em gestão cultural no ISCTE.

O Colectivo F5 funciona como um agregador de competências que funciona à volta do núcleo criativo formado pelos dois artistas (Dário Pacheco e José Gonçalves). Parte da imagem do projeto CF5 está focada em nós como casal, e por isso, somos os promotores e o rosto do contato com os públicos (figura 5.7). Estamos, enquanto criadores do CF5, no cerne do projecto e temos a nosso cargo a direção artística e gestão do projecto. Estamos presentes em todas as tomadas de decisão, bem como somos presença regular na criação, pertencendo simultaneamente à equipa interna e externa.

Para garantir o funcionamento regular das atividades internas do CF5 junta-se um terceiro elemento à equipa nuclear dos dois criadores; este tem que ter competências profissionais no âmbito do ensino de dança, e terá como tarefa acompanhar o coreógrafo Dário Pacheco, assegurando a qualidade e bom funcionamento das EP's aulas de dança, bem como acompanhar as investigações no campo do alfabeto coreográfico.

Tarefas:

- 1) Dário Pacheco: Responsável pela comunicação; Criador e Intérprete; Investigador da metodologia F5; Dinamizador dos serviços educativos.
- 2) José Gonçalves: Gestão do projeto; Designer de comunicação; Criador e Intérprete; Investigação sobre Experiência Participativa.
- 3) 3º Elemento: Professor, orientador e auxiliar do Dário Pacheco na realização das EP aulas de dança criativa.

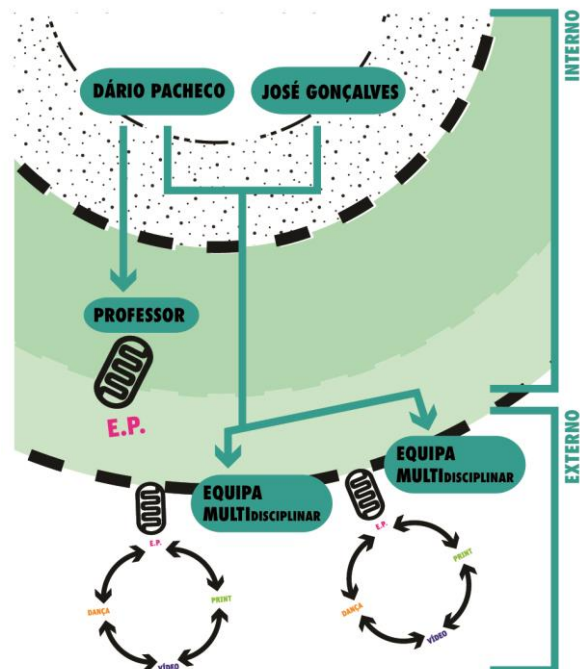


Figura 5.7 – Organograma CF5

As restantes equipas são formadas para cada pack 4D. Estas equipas exteriores reúnem um conjunto de profissionais qualificados e especializados em diferentes áreas, variando consoante o projeto em causa¹⁹. Se por um lado existe uma vontade de trabalhar com diferentes pessoas e assim diversificar a nossa rede de contatos, há também uma tendência para manter relação de continuidade com alguns profissionais, convidando-os para vários projetos diferentes. O Colectivo acontece aqui - quando convidamos outras pessoas a juntarem-se e participar nos projetos. Foram já vários os colaboradores; as equipas dos trabalhos foram formadas por bailarinos (Bárbara Ramalho, Raquel Baltazar, Eduardo Moreira...), por músicos (Bruno Santos e Ângela Baltazar), entre outros.

No que diz respeito à cultura organizacional (Cameron e Quinn, 2011:75), o CF5 localiza-se entre um modelo *clã* (colaborativo), “um lugar amigável onde as pessoas partilham muito delas próprias”, e um modelo de *adhocracia* (criação), “a *cola* que agrega a organização é o envolvimento na experimentação e inovação”. Estes autores chamam *clã* a este tipo de cultura porque existe uma grande coesão moral entre a equipa num ambiente “familiar”, e no qual há uma implicação pessoalizada na realização das tarefas. A *adhocracia* é caracterizada pela criatividade, inovação e reputação, com as equipas orientadas para a aquisição de recursos e suporte externo.

¹⁹ Estes elementos recebem honorários sempre que for possível dentro da estrutura de receitas - quando falamos em autosustentabilidade e autonomia, referimo-nos também à capacidade de pagar aos profissionais, valorizando e construindo postos de trabalho no setor artístico. O pagamento favorece uma boa relação de envolvimento com o CF5 e é uma forma de construir uma base de dados de profissional.

6 – PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócio foi construído tendo como base o *business model canvas*. Seguidamente apresento a configuração atual do BMC do CF5 (figura 6.1)²⁰, realizado com informações gráficas e textuais. Nas próximas páginas exponho o plano de negócio através dos nove blocos do BMC.

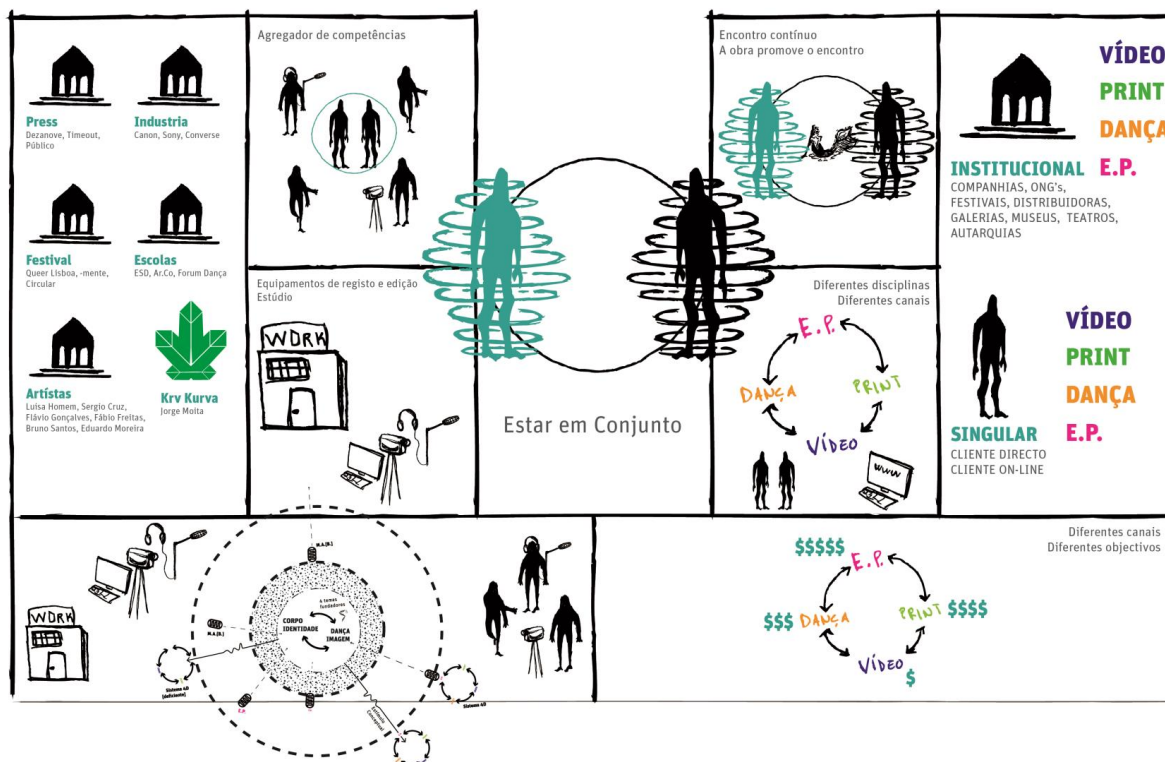


Figura 6.1 - *business model canvas* do CF5

6.1 - Segmentação de Clientes

Pensar o projeto dentro das perspetivas propostas pelo *business model canvas* permitiu perceber que os públicos/clientes têm uma posição central no plano estratégico. Deste modo, o modelo será construído tendo como base a ideia de participação. A relação entre o público do CF5 e a participação no processo artístico ganhou uma presença muito forte na formulação dos pressupostos seguintes. Foram definidos dois grandes segmentos de clientes: os clientes institucionais e os clientes singulares (figura 6.2). Estes segmentos podem ser públicos de apenas uma dimensão artística ou de várias. O fator que distingue os dois segmentos é a forma como se relacionam com o projeto, tendo necessidades diferentes e pagando por aspetos diferentes da oferta.

²⁰ Ver anexo III



Figura 6.2 - Segmentos de clientes

O segmento no qual nos focamos maioritariamente é o dos clientes singulares, porque nos permite uma aproximação maior aos públicos e oferece uma relação com menor mediação institucional com o CF5. Contudo, este segmento, por ter menos potencial económico, pode por em causa a sustentabilidade do projeto, levando a uma necessária relação com o segmento institucional.

Públicos singulares, são para quem a mensagem é prioritariamente veiculada, sendo este os recetores finais da obra - os cidadãos. Este segmento de público diz respeito às pessoas que visionam os vídeos nos festivais ou on-line, que vêm as performances ao vivo ou on-line, que adquirem ou simplesmente observam os materiais impressos e aqueles que participam nas aulas, festas e outros encontros da Experiência Participativa.

Públicos institucionais, diz respeito aos festivais, lojas, distribuidoras, teatros, galerias, autarquias, frequentemente mediadores entre o projeto Colectivo F5 e o público singular, podendo ser simultaneamente clientes e parceiros. As instituições configuram-se como públicos na medida em que adquirem e compram os produtos e serviços do CF5. Em determinados modelos de relação quando a instituição faz um pagamento do serviço faz com que o preço para o cliente singular seja reduzido.

Como consequência da natureza interdisciplinar do CF5, emergem diferentes modos de envolvimento com o CF5. Dentro de cada um dos segmentos podem existir públicos de uma ou de diversas dimensões artísticas do pack 4D. A relação que se estabelece é contextual e específica para cada cliente, não existindo um modelo único de relação. A entrada no projeto pode ser iniciada numa determinada dimensão artística ou na globalidade do pack artístico. Quando os clientes criam uma relação de continuidade podem ser repetentes na dimensão artística ou iniciados numa nova dimensão; desta forma, o modelo permite uma navegação pelas diversas dimensões artísticas (figura 6.3). Aos públicos atuais

dá-se o nome de públicos efetivos, são todas instituições ou singulares que já tiveram algum tipo de relação com o Colectivo F5.

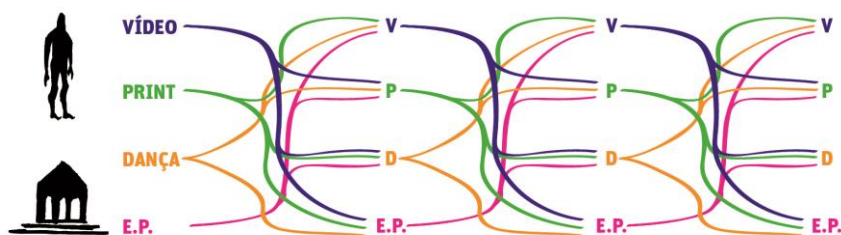


Figura 6.3 – Combinatória de navegação pelas diversas dimensões artísticas

Estando instalados alguns instrumentos de recolha de informações para os públicos efetivos, disponibilizados gratuitamente, é possível recolher informações sobre os utilizadores das diferentes plataformas *on-line*. Cruzando informações sócio-demográficas e de comportamento para os públicos efetivos (*google analytics*, página de *likes* do *facebook*²¹, perfil *vimeo*) é possível traçar um perfil para os públicos efetivos de obras efetivas. Assim, constatamos que, para públicos *on-line*, cerca de 55% dos acessos ocorrem em Portugal, dos quais 20% em Lisboa. Os utilizadores masculinos são 73% do total, com idades entre os 18 e 44, sendo que 28% têm entre 25 e 34.

Os canais *on-line* têm sido utilizados para divulgar dimensões específicas do trabalho do trabalho do Colectivo F5, como são os vídeos e as serigrafias, logo estes dados estão intrinsecamente ligados às obras de um núcleo conceptual específico; desta forma, não se parte do princípio que esse modelo é o modelo de “público” que devemos trabalhar. Antes, utilizam-se estes “públicos”, efetivos de obras efectivas, para definir as obras potenciais e os “públicos” potenciais. O foco está na participação - a opinião dos públicos influencia as obras a criar.

No que diz respeito aos serviços educativos (EP) sabemos que os públicos variam entre crianças (4 -15) e idosos. Nos dados obtidos as segundas visitas são de apenas 30%; este valor relativamente reduzido impulsiona a fidelização de públicos para o todo das prioridades - tornar os públicos efetivos em públicos repetentes, conquistar segundas visitas e garantir uma relação de continuidade. Para atingir este objetivo devem aplicar-se estratégias de fidelização de público. A principal estratégia é a da criação de novas obras adequadas aos novos horizontes de expectativa dos públicos, e para tal é necessário aperfeiçoar os processos criativos e melhorar as condições técnicas de produção e o equipamento disponível.

²¹ Ver em anexo IV

Acreditamos que ao envolver as pessoas no processo criativo, um envolvimento de proximidade e emocional, bem como a implementação de um modelo de assinaturas (envolvimento financeiro) temos instrumentos para favorecer a fidelização de públicos. Esta perspectiva leva-nos a posicionar o CF5 numa relação de diálogo entre o artista e os públicos, sendo necessário estabelecer um plano comunicativo comum. Ainda que o conceito “públicos” possa, por vezes, ser redutor, uma vez que está frequentemente associado a uma fruição passiva como *viewers* que observam obras num “ambiente puro” e sem participação nem envolvimento, pretendemos estabelecer com os públicos do CF5 uma relação de participação, onde “passive “viewers” became active “users” (Coover, 2009), e para isso devem ser consideradas diversas dimensões da participação.

Para compreender melhor a interação entre os públicos e o processo de criação de obras é necessário introduzir a relação entre duas variáveis (quadro 6.1):

Obras Efetivas/Públicos Efetivos» Obras Potenciais/Públicos Potenciais


1) Obras Efetivas - são os objetos ou experiências artísticas produzidas pelo Colectivo F5 até ao momento, foram apresentadas publicamente ou já foram adquiridas pelos públicos;

2) Públicos Efetivos – são os públicos das obras efetivas, já tiveram algum tipo de relação com o Colectivo F5;

3) Obras Potenciais – são as obras novas obras que ainda vão ser produzidas.

4) Públicos Potenciais – são futuros

públicos; todos os que ainda não tiveram um encontro com o CF5 e podem ter características semelhantes aos públicos efetivos ou então serem totalmente inesperados - públicos que na ótica do *mercado* nunca o seriam.

	<p>Obras Efetivas</p>	<p>Obras Potenciais</p>
<p>Públicos Efetivos</p>	<p>Públicos de objectos ou experiências artísticas já existentes.</p>	<p>Públicos já existentes para novos objectos ou experiências artísticas.</p>
<p>Públicos Potenciais</p>	<p>Novos públicos de objectos ou experiências artísticas já existentes.</p>	<p>Novos públicos para novos objectos ou experiências artísticas.</p>

Quadro 6.1 – Obras Efetivas/Públicos Efetivos» Obras Potenciais/Públicos Potenciais

No entanto, é importante equacionar que, tendo em conta que o CF5 tem objetivos sociais associados a temas e pontos de vista potencialmente controversos, as pessoas que não criam uma ligação afetiva, isto é, que não se identificam com o CF5, são também públicos do projeto. Este grupo é representado pelas pessoas que têm valores opostos aos veiculados pelo CF5 e por isso constituem também um público do projeto, na medida em que o CF5 pretende gerar discussão sobre essas mesmas temáticas.

Uma vez que se pretende o engajamento das pessoas, construi um modelo que me permite especular sobre a dimensão relacional da obra de arte, bem como articular os públicos efetivos na criação de novas obras. As novas obras devem espelhar não só aqueles públicos mais significativos, mas também os menos expressivos; como tal, tem que existir um trabalho atento e individualizado para cada pessoa e, em última análise, conhecer e ter alguma informação sobre todas as pessoas que contactaram com objetos e experiências do CF5 - as informações dos públicos efetivos capacitam-nos nas tomadas de decisão na gestão e criação das novas ofertas.

O trabalho feito com o público efetivo traduz-se em novas obras, novos públicos e segundas visitas, provocando um trabalho artístico mutável, que está em constante diálogo com os vários intervenientes do processo. Refere Gans que “os públicos são tão numerosos e inconstantes em suas infinitas combinações que é impossível dizer em antemão se uma imagem outrora bem-sucedida continua a ser exata. Toda a nova produção é um jogo, e todas as vezes é preciso determinar e negociar como é o público” (1973[1956]: 374).

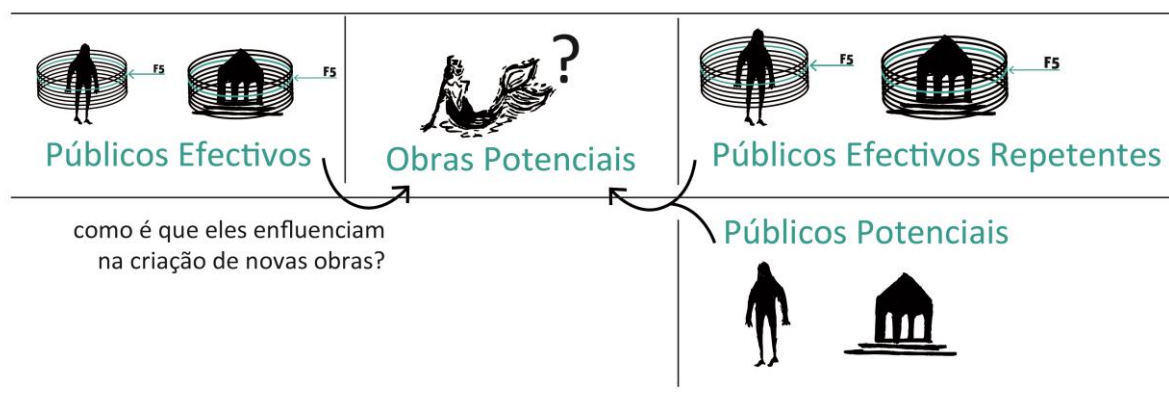


Figura 6.4 – Engajamento dos públicos na produção de novas obras

Como consequência desta vontade de aproximação aos públicos defini um plano de gestão e uma cultura organizacional orientada para a adoção de um sistema CRM- *Customer Relationship Management*. O CRM é uma filosofia e uma estratégia de gestão orientada para a relação com os clientes. O relacionamento com os públicos é que define a cultura organizacional, as estratégias e as tomadas de decisão. A relação com os clientes é gerida no sentido de a manter por mais tempo possível, isto é, fidelizar, tornando a aproximação mais eficaz.

Existem vários instrumentos de *Customer Relationship Management*, alguns diretamente ligados à relação pessoal e personalizada com os clientes e outros deles softwares computacionais. Os programas eCRM oferecem a oportunidade de interação com os públicos através dos websites das instituições, conferindo-lhes alguma autonomia na experiência com o projeto. Estes programas, utilizando um interface na internet, instruem as

empresas sobre os seus clientes através da criação de bases de dados, com informações e comportamentos dos clientes, e ainda permitem uma maior aproximação na comunicação, venda e prestação de serviços.

Todavia a estratégia de gestão de relacionamento com o consumidor não se deve ficar pela dimensão *online*; deve ser alargada a outros meios, sem interrupções e coerente entre todos os canais de contato com o público. Ainda que tenham grande potencial, os resultados desta estratégia dependem de uma boa interpretação e utilização personalizada dos dados. A interação humana (contato direto) e a interação digital (contato indireto) devem estar articuladas e nenhuma ser sobrevalorizada em relação à outra, para que a experiência oferecida seja integral.

Entre outros instrumentos de recolha de informação²² (que apresento nas próximas seções), acreditamos que poderá ser importante construir futuramente um guião de entrevista semi-aberto, uma vez que é usual nos nossos encontros com os públicos estabelecer-se conversas. Esta tabela de entrevista construída em módulos, ajustados a cada segmento, deve ser interiorizada por mim e pelo Dário Pacheco. O objetivo deste modelo de entrevista não é estabelecer um diálogo estruturado mas favorecer um discurso desinibido, do qual possamos absorver as opiniões dos públicos ao mesmo tempo que apresentamos o CF5. Pretendemos, desta forma, ter um feedback sobre a receção e fruição dos objetos artísticos e experiências do CF5 por parte dos públicos e as suas expectativas; permite ainda conhecer através de que canais chegaram até ao projeto CF5, qual o interesse artístico e conceptual pelo qual estabeleceram empatia, e em que medida existe interesse em participar mais no projeto; finalmente, deve ajudar a aferir informação sobre as relações com a arte (as práticas de receção e/ou criação) dos inquiridos. A informação (qualitativa e quantitativa) recolhida é tratada e analisada, sendo posteriormente inserida numa base de dados.

Uma outra estratégia de aproximação e conhecimento dos públicos a considerar são os *clusters*. Os *clusters* são grupos de pessoas formados no âmbito da EP; nestes grupos o CF5 está em contato direto com as pessoas. Os grupos de teste com participantes pré-definidos constituem um exercício de análise multivariada, onde são testadas diferentes abordagens de aproximação com os públicos utilizando as diferentes disciplinas artísticas. Nestes grupos acontece uma aprendizagem bilateral; se, por um lado, os participantes estão em contato direto com o CF5, por outro, o CF5 está em contato direto com os públicos aprendendo e crescendo com ele.

²² A estes, e outros, instrumentos damos a designação MAB (mecanismo de aprendizagem bilateral), o presente artigo é também um destes mecanismos. No nosso sistema os MAB podem variar de direção. Os clusters são MAB com uma orientação interna e informam o núcleo CF5, por outro lado, o presente plano de negócios é um exemplo MAB de orientação exterior, surge do núcleo e informa o exterior.

Desta forma, estes mecanismos de recolha de informação passam a ser instrumentos de medição e participação no CF5, e ao mesmo tempo que nos fazem conhecer os públicos efetivos dão-nos também informações para a criação de novas obras e capacitam-nos para o encontro com potenciais públicos.

Através destes instrumentos de investigação realizamos uma negociação conjunta do entendimento, estabelecemos um plano comum, onde nos damos a conhecer e permitimos a ocorrência de encontros inesperados. Pretendemos, assim, criar um sentimento de empatia, levando os públicos a estabelecer, preferencialmente, uma relação de compra que é imprescindível para a nossa sustentabilidade económica e para a criação, produção e difusão das obras.

A relação de envolvimento leva-nos, conscientemente, a não definir um público específico para o Colectivo F5, mas antes a definir um público genérico associado a cada pack de trabalhos definido individualmente por características temáticas. Interessa-nos antes uma aproximação constante a novos públicos, públicos improváveis (para uma lógica de oferta comercial), públicos com os quais dialogamos e crescemos. Contudo, numa fase inicial do projeto temos que dedicar mais atenção e valorizar aqueles públicos que são regulares e que criam uma relação de empatia e de comprador do CF5, acreditando que são eles, por reconhecerem valor no projeto, que vão alavancar economicamente o Colectivo F5. A convicção no projeto artístico enquanto promotor de encontros e partilhas levou-nos a estabelecer como proposta de valor, no âmbito do BMC, o “*estar em conjunto*”.

6.2- Proposta de valor

Estar (ser) em conjunto é a proposta de valor do Colectivo F5, o que temos a oferecer aos públicos. Significa que as pessoas encontram em nós um espaço para se expressarem e onde sintam que podem ser (quem são/quem têm vindo a ser enquanto identidade em processo) e participar, também, na criação artística. Nas diversas possibilidades de contactar com processos criativos e diferentes objetos artísticos, *estar em conjunto* implica um encontro, um encontro connosco, direto ou indireto mediado por objetos artísticos.

O Colectivo F5 é *encontro* (num primeiro momento um encontro entre mim e o Dário, e num segundo plano entre nós [CF5] e os outros), e enquanto organização é identidade em relação, é uma consequência das várias interações entre várias pessoas. Consideramos que a força do *encontro* extravasa o projeto artístico, e cremos nele enquanto filosofia. João Fiadeiro e Fernanda Eugénio (2013) são os autores de uma das obras que temos como referência sobre este tema, “o encontro... alarga o possível e o pensável, sinalizando outros mundos e outros modos para se viver juntos” (Fiadeiro & Eugénio, 2013).

Pensar sobre qual a proposta de valor do CF5, fez-me refletir, num nível mais profundo, sobre os modos de relação que se estabelecem com a arte. Afastando-me, por momentos, do *start-up plan* do CF5, e inscrevendo-o simultaneamente numa breve reflexão sobre os públicos das artes, apresento uma modelo esquemático resultante de uma revisão de literatura sobre o tema da receção cultural. O esquema (figura 6.5) que apresento expõe o modo como se constitui um encontro e como considero a sua influência na receção e fruição das obras, e num nível mais profundo, na formação de públicos.

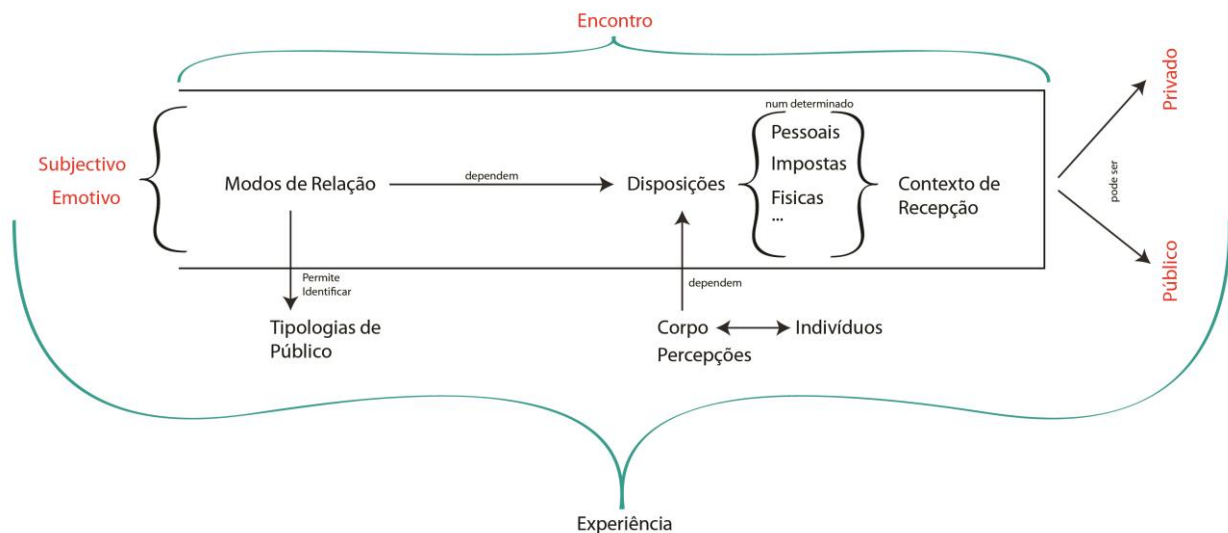


Figura 6.5 – O encontro

6.2.1 - Encontro

Encontro artístico é um modo de relação com/mediado por objetos artísticos e depende de disposições variadas num determinado contexto de receção. As disposições são pessoais (interiores), impostas e físicas (exteriores) e influenciam a receção. Num encontro os corpos dos indivíduos estão expostos ao jogo comunicacional, fazendo o entendimento do encontro um resultado da perceção do mesmo; o que torna o encontro necessariamente subjetivo, emotivo e sensorial. No que diz respeito ao contexto espacial, o encontro pode ser privado ou público.

O encontro pressupõe a existência de um outro, por isso, considero a receção artística um processo relacional, “o outro é essencial na motivação para a ação, na criação de um palco e de um conjunto de expectativas, na transmissão e contaminação de normas de ação.” (Lopes, 2003:50).

Ao assumir o encontro enquanto proposta de valor do CF5 inscrevemo-lo no plano da proximidade e assumimos como pressuposto a necessária existência do outro, dos públicos recetores e emissores, num movimento comunicacional bilateral:

“o consenso aberto aponta para uma atividade comunicacional enquanto elemento constituinte de um público. Consenso trabalhado, construído, destruído e reconstruído, o ato

receptivo encontra na linguagem a objetivação de referências e sentidos que permite a troca, conflito e negociação.” (Lopes, 2003:50)

O encontro e a troca são vínculos que permitem uma relação pessoal e emotiva, estabelecendo “uma rede de alianças e compromissos” (País, 2003:63), contruindo um patamar comunicacional comum através do qual o grupo “seleciona e fixa significados que orientam as suas vidas” (País, 2003:63).

Neste encontro partilhado algumas trocas têm uma “equivalência monetária” - quando o público paga por um produto ou serviço, tendo o CF5 um retorno monetário; noutros o retorno configura-se em aprendizagens que são inteiradas pelo CF5, constituindo novos estímulos conceptuais, nos quais não há necessariamente um ganho monetário.

Subjetivo e Emotivo

Ainda que o encontro seja uma premissa para se estabelecer um plano comunicacional comum importa assumir o seu caracter subjetivo e predominantemente emotivo e sensorial. A subjetividade do encontro tem origem na própria subjetividade humana, “não existe um *eu* unificado e unificante” (Lopes, 2003:44). A receção está condicionada por diversos fatores, por disposições internas e externas aos indivíduos, as disposições alteram e condicionam o modo relação com os objetos artísticos. Será redutor pensar a receção artística num modelo “universal” e de comportamentos lineares; frequentemente, a esse modo de relação universal está associada uma lógica de receção artística como forma de entretenimento e na qual os públicos assumem uma posição de espectadores passivos. João Teixeira Lopes critica a “obsessão por um recetor-modelo e exemplar, “abstrato, fora do tempo e do espaço, desterritorializado e inserido numa situação de idealidade comunicativa.” (2003:49).

Isto prefigura o conceito de público associado a uma “relação das pessoas com as instituições nucleares da sociedade atual” (Costa, 2003:131), este modo de relação social é “caracterizável como “participação passiva, “envolvimento dependente”, “partilha à distância” ou “apreciação sem produção” (Costa, 2003:132). Considero que pensar o público nesse modelo realça maioritariamente os aspetos hétero-normativos da receção; incide no modelo de “pessoa” que mantém uma relação principalmente mercantil com a arte, afastando-se do cariz interventivo e transformador que acima expôs. Ainda assim, em qualquer dos modos, o objeto artístico é o promotor do encontro, e incita o público a entrar no processo de significação, incluindo-o na própria obra - “a obra é intrinsecamente aberta e incompleta” (Lopes, 2003:50)

Para constituir a aproximação aos públicos do CF5 é indispensável introduzir no encontro a dimensão emotiva e sensível, rejeitando a ideia de cubo branco. Lopes citando Jorge Vala diz-nos que “a emoção é como um “estado de alerta” que facilita a participação

na formação de um consenso aberto sugerido pela experiência estética.” (Lopes, 2003:51), porque um encontro, mais sensorial, pode estabelecer vínculos emotivos que “permitem desenvolver a identidade, de forma criativa” (País, 2003:66).

A subjetividade e a emoção do encontro condicionam o modo de relação, configurando e atribuindo a cada interveniente do encontro um papel mais ou menos participativo.

Modos de Relação

Existem diversas configurações de relação com as artes - os modos de relação com as artes (como prática cultural) são contextuais, plurais e sociais²³. Como refere Pinto:

“o momento de receção cultural é, como todos os outros momentos sociais, o ponto de encontro de um conjunto de corpos socializados, e dos sistemas de disposições que lhes correspondem, com outros corpos e objetos, postos em relação segundo propriedades institucionais objetiváveis.” (2003:23).

O *encontro* é um dos modos de relação, mas também a rejeição e a indiferença aparecem como possíveis modos de relação. Uma abordagem sociológica dos modos de relação com a arte leva-nos a considerar diferentes processos sociais e receção cultural, bem como diferentes regularidade[s] de consumo e práticas culturais (Pinto, 2003:20).

Parece-me, então, oportuno introduzir, na reflexão uma crítica breve a um dos pressupostos que julgo desfavorável na análise dos modos de relação com a arte – o da maioria das investigações sobre modos de relação assumir cultura e arte como uma a mesma coisa.

De um ponto de vista antropológico, essa junção de conceitos desencadeia uma abordagem pouco clara e afastada das pessoas, enquanto seres subjectivos e diversificados, dessa forma distingo cultura de arte. Arte é parte da cultura, mas cultura não se restringe às práticas artísticas, por isso existe uma diferença entre a relação com a cultura e a relação com a arte.

A relação com a cultura é intrínseca ao ser humano e as culturas podem elas próprias sofrer alterações; no entanto a relação com a arte é circunstancial, individual e depende do contexto cultural, ou seja, a arte é uma parte da cultura e não representa a cultura na sua totalidade.

A cultura de uma determinada sociedade, ainda que sujeita a uma constante negociação de significados, influencia o modo de relação que os indivíduos têm com a arte; considero que uma sociedade que confunde cultura com arte tem tendência a atribuir uma aura mística e elitista às práticas artísticas, dificultando o entendimento sobre estas, levando

²³ Os “modos de socialização são processos sociais que geram, difundem, recalcam, reproduzem e transformam as disposições estéticas” (Pinto, 2003:22), ainda que estejam dependentes destas mesmas disposições para que o processo de socialização aconteça.

a maioria dos indivíduos a um modo de relação de afastamento, ou até de rejeição, em relação a esta. Alguma rejeição sobre objectos artísticos acontece devido à sua sacralização; ou ainda, propor a cultura como algo exterior às pessoas, representando-a por bens materiais e imateriais transaccionáveis ou transmitidos por processos mais ou menos formais e complexo, exclui a cultura do âmbito social, sacralizando-se a própria cultura.

Á arte é muitas vezes é atribuída um estatuto de elevação social, (sobre)valorizando e sacralizando a receção artística. Ocorre por vezes uma relação ambígua e confusa, e até de arrogância entre o sistema artístico e os públicos. Hierarquizando a relação com os objetos artísticos, as linguagens e códigos ficam reféns de um dos polo do sistema relacional, i.e. no lado da produção (artistas, programadores...); por isso, pode ocorrer que as pessoas se sintam incapacitadas e, por vezes, pouco informadas no que diz respeito aos códigos para compreender determinado objecto. Como refere Idalina Conde, parece que tem que haver um conhecimento anterior dos discursos da arte – “uma iniciação - como condição primeira para a receção” (2003:179).

Outro motivo para o afastamento dos públicos prende-se com a forma como alguns criadores se posicionam perante a sua obra. Ainda que legítimo, os artistas utilizam expressões individualistas e criam uma linguagem muito pessoal e difícil de interpretação para a maioria das pessoas; essa linguagem muito encriptada dificulta a relação e não se estabelece um plano comunicativo comum.

Considero o *encontro* (subjetivo e emotivo) como o modo de relação mais adequado aos objetivos do CF5, através do qual as pessoas podem assumir diferentes posições do jogo comunicacional. No entanto, ainda que o encontro seja propício para a criação de um espaço de afinidade não garante uma receção esclarecida nem de empatia; é aceitável que as pessoas não gostem nem criem uma afinidade pelos objetos artísticos mas, diria, é preferível os públicos não gostarem do que estarem indiferentes por desconhecimento.

Considero que a relação de encontro com a arte é tendencialmente um modo de relação mais eclético, que, aliás, tem vindo ao longo dos tempos a tornar-se numa perspetiva maioritária na produção e na receção artística. Como refere Gomes, atualmente a realização de práticas culturais é focada na cumulatividade e diversificação; este processo é descrito como “dessacralização” das formas de receção” (2003:36). Porque o encontro é um modo de relação subjetivo e diversificado. Gomes assinala que:

“[ocorrendo] alterações de uma hierarquia de classificações artísticas... esbatem-se as grandes disciplinas das práticas culturais legítimas (próprias da chamada “cultura cultivada”), favorecendo-se a possibilidade de combinatórias entre práticas múltiplas (entre as cultivadas e as lúdicas)” (2003:33).

Este modo dessacralizado pode promover uma relação de proximidade com as pessoas, sendo mais fácil compreender que a receção estética tem uma forte “componente interaccional e convivial” (Pinto, 2003:21), que apela, ao mesmo tempo, “à entrada nos mundos da construção da arte, [e pode] constituir um elemento decisivo na formação de novos públicos e na familiarização com linguagens e códigos” (Lopes, 2003:52). Assume-se, assim, que existe sempre um sistema de códigos de leitura associado à receção artística - a dessacralização da arte disponibiliza a todos os polos do sistema relacional os códigos e linguagens utilizados.

Existem várias estratégias de dessacralização do sistema de criação (Lopes, 2003:52): visitas guiadas a bastidores de salas de espetáculo, a ensaios de música, teatro ou dança; digressões por ateliers de artistas plásticos. Estratégias de expressividade comunicacional: novas modalidades de festas urbanas; performance e happening; animação de rua onde o espectador e o ator trocam de papéis. Estratégias de participação plena em processos criativos: construir uma obra artística, sendo que as práticas artísticas amadoras/recreativas são mais uma forma de relação com a arte. A música, é igualmente, um bom exemplo de relação com as práticas artísticas (Abreu, 2003): - ouvir: a rádio e discos (registos gravados em suportes diversos);- comprar: discos (registos gravados em suportes diversos); - participar: concertos, abrangendo outras modalidades de participação: tocar (um instrumento), cantar (uma canção), ler (uma pauta) e escrever (uma partitura).

O Colectivo F5 posiciona-se, precisamente, nesta dimensão do encontro favorecendo múltiplas formas de relação com os objetos artísticos através de múltiplos canais e assumindo diferentes perfis de públicos. Uma vez que num mesmo modo de relação existem diferentes modelos de envolvimento é necessária a criação de diferentes perfis de público (Costa, 2003). Para o CF5 existem vários tipos de envolvimento e participação. Os seus diferentes níveis são medidos por perfis, que, por sua vez, ajudam a tipificar os nossos públicos.

6.2.2 - Tipologias de públicos

Existem diversos tipos de públicos: entre outros, públicos regulares, públicos irregulares, públicos retraídos, públicos participantes, públicos subalternos, não-públicos. Existem também diversas designações para públicos: agente, públicos, públicos da cultura, participantes culturais, espectador, decifreadores neutrais, participantes conformados, grande público, culto/público da cultura culta, corpo socializado, recetor, recetor subalterno, atores sociais, consumidores culturais, comunidade, agente recetor, populações.

Como já referi anteriormente, existem múltiplas formas de relacionamento com o Colectivo F5, e baseando-me nas sugestões de tipologias de público defini uma tabela de perfis onde tipifico todas as variantes de relação com o CF5 (figura 6.6).

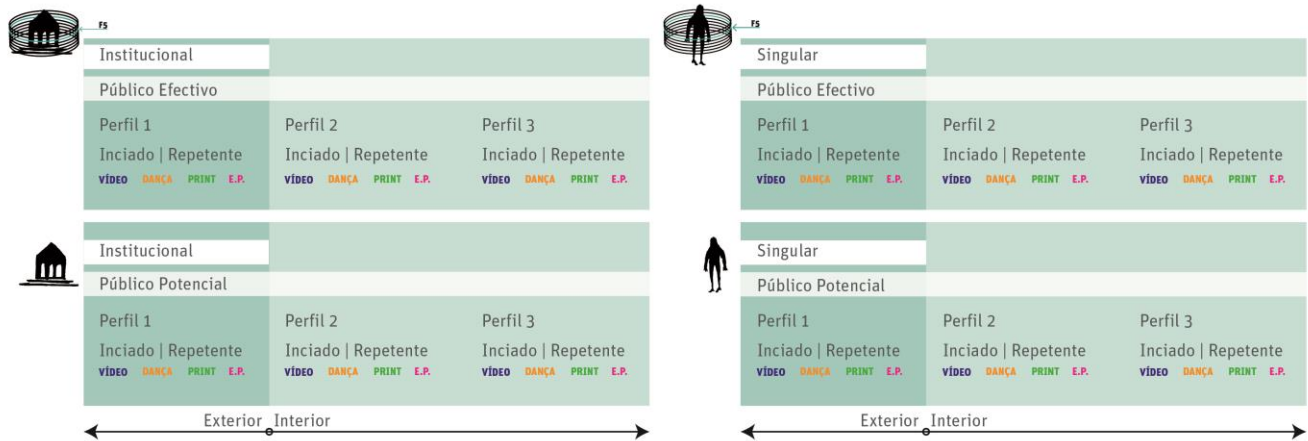


Figura 6.6 – Tipologias de públicos CF5

Para cada segmento (Institucional/Singular) foram definidos três perfis, e a variável que distingue os perfis é a do grau de envolvimento e participação no projeto, ou seja, a distância a que cada indivíduo se encontra do núcleo do CF5.

O perfil 1 representa a maioria dos públicos do CF5, que são exteriores ao projecto; são aqueles que rececionam e/ou compram as obras pelos diversos canais, localizando-se na área exterior junto dos packs 4D, mais afastados do núcleo criativo. Ainda que possa existir contato com os criadores a maior parte do encontro acontece mediado por objetos artístico; é ainda no perfil 1 que podemos encontrar os públicos que rejeitam o projeto. Os perfis 2 e 3 são internos, isto é, os indivíduos que apresentam um envolvimento mais efetivo na construção do CF5. Maioritariamente, este envolvimento está associado a uma participação monetária, na forma de doação (ver mais à frente na estrutura de receitas), e também com o pagamento de EP *workshop*. Os perfis internos caracterizam-se por uma maior fidelização com o projeto artístico. Para cada perfil existem as variantes: iniciado e repetente. Iniciado é para aqueles que são novos nesse perfil, e repetentes para os que continuam nesse perfil; cada perfil é aplicado para cada uma das quatro dimensões do pack 4D.

Como já foi mencionado, é impossível expor as várias combinatórias de relação, mas o que importa reter é que no nosso projeto contemplamos uma multiplicidade de formas de navegação, fruição, receção e relacionamento com as obras e com o projeto no seu todo. Neste contexto, a definição de *públicos* dilata-se; por isso, acredito que a construção do nosso próprio modelo de relação possa contribuir para o estudo sobre públicos das artes, uma vez que a nossa tipologia de públicos define-se através de um modo de relação efetivo com o projeto artístico, não estando ancorado num determinado grupo de indivíduos com características socio-demografias comuns identificadas através de inquérito por questionário.

Outros autores também analisam os públicos pelo modo de relação ativo e participativo, em oposição a “uma relação das pessoas com as instituições” (Costa, 2003:

131), perspectiva que se foca maioritariamente na receção e menos na produção. Porém, por mais definidos que estejam os perfis de público e os modos de relação, o encontro está sempre sujeito às disposições dos indivíduos, Firmino da Costa, citando Gilberto Velho, relembra que o comportamento é condicionado por quadros de interação, pois:

“[o] indivíduo ... pessoa singular e plural...dotada de várias facetas, de disposições múltiplas e suscetíveis de mutação, de reportórios plurais de orientações da ação, de gamas variáveis de envolvimentos e distanciamento nas diferentes circunstâncias, mas também de individualidade própria enquanto ator social reflexivo, em que memória e projeto se combinam na construção da identidade pessoal” (Costa, 2003).

Disposições

Assume-se que os indivíduos são seres subjetivos, diversificados e incoerentes, nos quais a identidade é um reflexo de uma construção, resultante de um processo relacional e experiencial, não existindo um “eu unificado”; sugere Lopes ao lembrar Bernard Lahire:

“o praticante é dotado de disposições diferenciadas, não totalmente unificadas, frequentemente tensas, compósitas e até contraditórias...moldável nas e pelas situações. As diferentes disposições são acionadas de acordo com os próprios contextos de interação ou papel social que momentaneamente desempenhamos”. (Lopes, 2003:44)

Disposições são fenómenos, intrínsecos e extrínsecos aos indivíduos, e afetam o encontro com os objetos (artísticos), desencadeando uma resposta que pode ser de concordância ou de rejeição. As disposições, condicionam a receção e levam a formular uma opinião sobre esta; para tal, os indivíduos utilizam “valores, ou conjunto de valores, para justificar a sua colocação face à experiência, e não só estéticos, éticos, hermenêuticos (...) económicos, jurídicos, patrimoniais, reputacionais, cívicos, políticos entre outros”²⁴ (Conde, 2003:187).

É relevante considerar as disposições no momento de receção, pois um modo de relação envolvido emotivamente depende de disposições e envolvimento sensível e corporal, sensorial e emotivo, e os indivíduos podem estar mais ou menos dispostos para o encontro. As disposições intrínsecas podem ser fisiológicas e psicológicas, “estar bem-disposto” ou “estar maldispuesto”, a temperatura do corpo, fome, sono, estar alegre ou triste, o dia ter corrido bem ou mal. As disposições intrínsecas aos indivíduos dependem do corpo e da perceção.

²⁴ Uma pessoa subjugada ao sistema mercantil enquanto operário que trabalha para sobreviver tem menos disponibilidade para a discussão social, “a opinião pública provém das pessoas instruídas e se expande “principalmente entre aqueles que quando actuam em massa, constituem o que prepondera”. Certamente aí não pertencem “as classes mais baixas do povo”, os *san-culottes*, pois, sob a pressão do trabalho, não tem disposição nem oportunidade “de se preocuparem com as coisas que não concernem de modo imediato com o seu bem-estar corpóreo” (Habermas, 1984: 126).

Corpo

Estes tipos de disposições são indissociáveis do corpo humano; os corpos dos indivíduos estão envolvidos no momento da recepção, e por isso quando maior envolvimento com o corpo mais sensorial é a experiência do encontro, criando um maior vínculo relacional. O corpo faz parte do processo de significação, “o corpo que compreende é também o corpo que toca ou é tocado, que se emociona, que se desdobra em atos comunicacionais como gestos ou olhares ou risos. A emoção é uma forma privilegiada de conhecimento e de mobilização perceptiva” (Lopes, 2003:51) mas o conhecimento prático enquanto “visão quase-corporal” do mundo não prescinde da incorporação de um universo social pré-estruturado.

O corpo faz parte da experiência humana, e está sempre presente no momento de recepção; pode estar isolado, por exemplo quando o indivíduo está no quarto ao computador, ou em confronto com outros corpos, por exemplo numa sala de cinema. Em certa medida, ele é o nosso primeiro mediador com o mundo, e funciona como uma fronteira. Se o corpo faz parte do processo comunicativo será vantajoso adotar metodologias da etnografia e da sociologia visual, como entrevistas, observação deambulante, observação estruturada, fotografia, vídeo, performance, e é por este motivo que pretendemos promover os encontros MAB²⁵, e estudar estratégias de envolvimento do corpo na experiência artística.

Percepções²⁶

Pessoas com perfis socio-demográficos semelhantes podem ter percepções distintas do mesmo objeto, uma vez que as percepções são individuais e dependem do corpo, ainda que nem todas as percepções estejam circunscritas às capacidades fisiológicas, como por exemplo a visão. Não vemos as mesmas cores, podemos até não ver as mesmas imagens, e este fato fez-me questionar se o objeto existe por si e pode ser visto pelas pessoas, ou ele só adquire a sua totalidade “visual” dentro do espectador?

Em primeira instância a materialidade, o suporte da imagem, é também portador de significados, surgindo logo uma alteração da percepção, e ainda temos uma variação da nossa predisposição circunstancial para receber a imagem, “aquilo que sabemos ou aquilo que julgamos afeta o modo como vemos as coisas” (Berger 1972). Na verdade, a problemática da visualidade reside na falácia da transparência das imagens, porque as imagens veiculam diferentes significados.

²⁵ Ver nota de rodapé 22

²⁶ O tema das percepções é muito vasto e, do meu ponto de vista, crucial para o estudo dos públicos das artes. Infelizmente não me é permitido estender a reflexão neste artigo, uma vez que se distancia do seu objectivo, ficando em suspenso para uma análise mais profunda posteriormente.

Ocorre ainda, que a experiência humana é multissensorial, pelo que, é muito difícil conceber o visual sem considerar os restantes sentidos; e é circunstancial (Mitchell, 2002), a percepção e a receção, são altamente subjetivas e variáveis uma vez que são acompanhadas de inúmeros acontecimentos sensoriais.

A visão e as imagens são, pois, construções simbólicas; são um sistema de códigos que situam um conjunto de ideologias entre nós e o mundo (Mitchell 2002); o ver não é só uma percepção visual mas está associado à verdade e ao fato - objectivismo (Bal 2003), e esta tendência de procurar o realismo e o verdadeiro é consequência de um regime do real que procura estimular comportamentos normativos e miméticos (Mitchell 2002).

“Parte do processo de apropriação passa pela descodificação de propriedades relativamente invariantes do mundo exterior – “*affordances*” percepção literal do campo visual; enquanto outra parte, esquemática e selectiva, garante a percepção das coisas úteis e significativas que nos são familiares (“mundo visível”).” (Pinto, 2003:28)

“A criação artístico-cultural propõe aos seus públicos fronteiras novas, jamais estabilizadas, entre campo visual e mundo visível, ao mesmo tempo que subverte o sistema de “*affordances*” com que a percepção corrente se confronta – talvez seja por isso que as artes e a cultura se coloquem mais do lado da transformação do que da reprodução social.” (Pinto, 2003:28)

Para além das disposições individuais, existem outro tipo de disposições que são construídas, aprendidas e incorporadas nos contextos sociais, familiares e escolares, algumas dessas disposições dizem respeito às práticas artísticas. Destacam-se dois processos de incorporação de diferentes disposições estéticas (Pinto, 2003), a incorporação precária (incorporação das disposições culturais é circunscrita à experiência escolar) e a incorporação consolidada (incorporação das disposições culturais é feita através da escola e complementada e reforçada no âmbito familiar).

6.2.3 - Contexto de Receção

O espaço constitui-se como uma disposição extrínseca ao indivíduo; por um lado, a configuração dos espaços residenciais e escolares pode influenciar as disposições e os processos de incorporação de disposições estéticas, e, por outro, os próprios espaços expositivos impõem-se como uma pré-disposição. Durante séculos a receção artística acontecia exclusivamente em locais específicos, como as igrejas, nas coleções privadas das classes dominantes ou em museus.

No caso particular de um equipamento como é o teatro municipal Rivoli (Lopes, 2003:44) “é possível detetar que a relação com as obras culturais por parte do mesmo agente varia significativamente dentro de um mesmo espaço, embora plurifacetado”; é possível descrever que a relação entre o público e a obra é condicionada pelo contexto

espacial e institucional (Pinto, 2003:24). Berger (1972) diz em relação à recepção que, “quando uma imagem é apresentada como obra de arte, o modo como as pessoas olham para ela é condicionada por toda uma série de pressupostos adquiridos sobre arte: beleza, verdade, gênio, civilização, forma, estatuto social, gosto”.

Frequentemente, a produção artística esteve associada a grupos dominantes, por exemplo, quando as encomendas aos artistas eram feitas pela Igreja, aristocratas ou pelos reis, e “a verdade da vida construía-se nessas representações que tinham propósitos bem definidos, eram uma confirmação política de poder” (Berger, 1972), ou como na indústria do cinema de Hollywood na qual os projetos são financiados por instituições privadas que querem ver os seus valores espelhados nos objetos artísticos e difundidos pelo maior número de pessoas. Os objetos artísticos sempre foram ferramentas de construção cultural dominadas e controladas por grupos ou setores específicos das sociedades, tendo a sua produção vindo-se a massificar-se.

É pois, claro, que a recepção está intimamente ligada ao contexto de recepção, e às disposições que o indivíduo encontra no espaço. No geral a recepção artística acontece num sistema pré-definido de legitimação (programadores, curadores...), que é constituído por um círculo fechado de indivíduos que em alguns casos ainda impõem códigos de leitura sobre o objecto artístico; os espaços expositivos, como por exemplo alguns museus, são núcleos de legitimação de pontos de vista específicos sobre a verdade/realidade.

É ingénuo pensar na possibilidade da transparência absoluta no momento de recepção; por exemplo, nos museus as obras são frequentemente apresentadas com uma ficha técnica que por si só induz a uma determinada leitura da obra, que por sua vez, encontra-se em justaposição com outras. Daí olharmos para um objeto que temos em casa de forma diferente do que se ele estivesse num museu. A fruição é diferente se estamos sozinhos ou acompanhados, se estamos num espaço público ou privado - estar perante a imagem da Mona Lisa no Louvre é diferente que vê-la num livro em casa, e diferente que vê-la no monitor do computador (Berger 1972).

Espaço (Público/Privado)

Toda a recepção artística acontece num espaço, que pode ser privado ou público, íntimo ou social. O projeto CF5 apresenta-se com um cariz de ativismo e intervenção social convocando-nos de imediato para as questões ligadas com o espaço público. Parece-me que o espaço regular destas manifestações artísticas é o espaço público, porque o objeto artístico, como instigador de discussão e reflexão social, pode ser mais uma ferramenta de criação de “opinião pública”.

Vejo a existência e a manutenção de um espaço público como um requisito básico para as comunidades humanas estabelecerem um acordo social baseado na democracia e

na participação comunitária, fomentando uma cultura de envolvimento (sensível) dos cidadãos, o “espírito da constituição... [está] ancorado no coração dos cidadãos” (Habermas, 1984: 120).

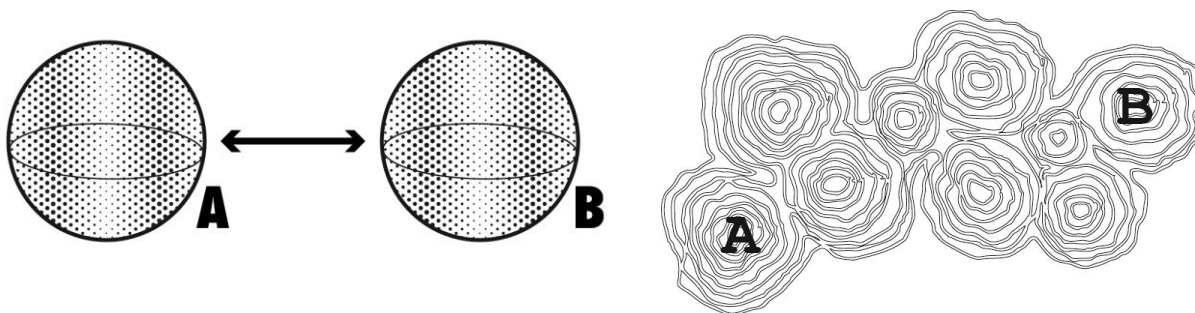


Figura 6.7 – Distância entre os indivíduos

Os indivíduos colocam-se no espaço, e existe uma distância entre eles (figura 6.7), é essa distância (que pode ser física, digital, intelectual...) que defini o grau de relação entre os indivíduos. No espaço público a distância física pode ser relativamente reduzida ainda que possa existir grandes distâncias (intelectual, social, económica...) entre os indivíduos. Se o encontro é proximidade (física, digital, intelectual) e se é, inclusive, construção de um espaço comum de afinidade, temos que fazer uma breve reflexão sobre o espaço enquanto espaço de diálogo.

A estruturação do espaço público sofreu várias alterações ao longo dos tempos, como esclarece Habermas na obra *Mudanças Estrutural da Esfera Publica* (1984). Ainda que existam diferentes escalas percebemos que a ideia de espaço público neste autor está intimamente relacionado com a cidade. A mais forte referência de cidade é a *pólis* grega, “lá o povo estava de algum modo reunido ininterruptamente na praça” (Habermas, 1984: 120), para os cidadãos livres da cidade-estado a vida pública constitui-se na conversação, só na “conversação dos cidadãos entre si é que as coisas se verbalizam e configuram” (Habermas, 1984: 15-16).

Espaço públicos físicos e virtuais (espaços de divulgação, produção, receção)

Os cafés, enquanto espaços físicos de encontro entre as pessoas, são centrais na minha procura por espaços de diálogo social. O café edifica-se como um polo privilegiado de participação cultural, uma vez que é um espaço presente no cotidiano da maioria dos cidadãos, funcionando como um espaço de afinidade, distanciando-se de determinadas disposições sociais existentes nos espaços mais restritos²⁷.

²⁷ Existem vários projetos que se baseiam no espaço do café como ambiente de partilha de conhecimento, entre eles, o *Dialogue Café* (<http://www.dialoguecafe.org/>), existente em Lisboa, e o *Cafe Scientifique* (<http://www.cafescientifique.org/>).

Onde há acesso à internet o espaço digital pode configurar-se como espaço público. A internet tem-se mostrado um espaço de envolvimento social, tendo até promovido o aparecimento de inúmeros movimentos sociais em diversos países. O espaço digital apresenta-se como uma grande oportunidade de difusão para o Colectivo F5, permitindo crescer a num nível internacional, ainda que acredite que seja imprescindível a existência de um espaço físico, na mesma ótica da inevitabilidade corpórea. Enquanto seres humanos somos físicos e existimos num espaço físico.

6.3 - Canais

De forma física ou digital são vários os canais que utilizamos para encontrar os públicos. Adotamos neste projeto, para efeitos de BMC, duas formas principais de contato com os públicos, através dos *websites* (dimensão digital) e do contato direto (dimensão física).

Dimensão digital

A dimensão digital tem sido muito relevante na nossa divulgação e aproximação com os públicos. A internet permite, num certo sentido, reduzir alguns tipos de distâncias e assim permitir um encontro mais eficaz, ainda que não presencial, com públicos geograficamente distantes de nós e mesmo com aqueles próximos de nós.

O Colectivo F5 tem o seu website oficial²⁸ onde estão reunidas todas as informações sobre o projeto. É neste serviço que o público preferencialmente deve conhecer a nossa oferta²⁹ - www.colectivof5.com.

Existem ainda outros cinco canais on-line onde publicamos a informação do CF5, que, para além de difundirem conteúdos, permitem detetar comportamentos e preferências dos públicos, através das opções de *like* e *(re)partilha*. Uma análise atenta e combinada dá-nos

²⁸ O website do CF5 foi construído em 2012, tendo sido um momento crucial na consolidação do projeto, contudo desde esse momento não surgiram oportunidades de atualização do mesmo. Pretendemos atualizar o site com base na conceptualização produzida no *business plan* que se apresenta.

Vamos disponibilizar a informação mais completa possível para uma eficaz compreensão do nosso projeto.

²⁹ Como objectivo a curto prazo pretende-se, no momento de atualização e reconstrução do site, instalar uma aplicação de criação e gestão de contas de utilizadores. Esta função vai permitir-nos construir uma base de dados com informações dos públicos, bem como facilitará uma maior interação com o projeto.

A aplicação deve permitir a realização de pagamentos e doações, estando os pagamentos associados a uma utilização de áreas privadas do website, por exemplo, dão acesso à visualização dos vídeos, a apresentações do alfabeto coreográfico e informações sobre os nossos processos de criação.

É importante referir que para concretizar esta atualização estamos dependentes de uma base financeira.

uma boa base de trabalho para as obras potenciais. Utilizamos as restantes redes sociais consoante a própria filosofia de cada serviço, isto é:

Facebook

O *facebook* é utilizado numa ótica de criação de “*buzz*”, isto é, percebemos que este canal tem permitido uma aproximação significativa aos potenciais públicos, contudo a interação esgota-se muitas vezes na interação digital ainda que exista um número relevante de públicos que saíram do *facebook* e concretizaram-se em vendas e em espectadores atentos. No *facebook* associamos a nossa imagem privada, com os nossos perfis pessoais, enquanto mentores do projeto CF5. No *facebook* é veiculada a informação “*Colectivo F5, projeto artístico de Dário Pacheco e José Gonçalves*”

www.facebook.com/ColectivoF5

Instagram

No *Instagram*, uma aplicação de imagens, são publicadas fotografias informais do quotidiano do CF5. Fotografias do estúdio, dos momentos de processo criativo, da montagem de feiras são alguns exemplos. A dimensão Experiência Participativa é veiculada neste canal.

<http://instagram.com/colectivof5>

Vimeo

O *vimeo* é canal oficial de divulgação dos vídeos do CF5. Este serviço permite-nos, mediante um pagamento, escolher diferentes níveis de privacidade dos vídeos possibilitando o sistema de *pay-per-view* dos mesmos no nosso website oficial. As dimensões Dança e Vídeo são veiculadas neste canal.

<https://vimeo.com/user11096888>

Tumblr

Sendo uma aplicação altamente baseada na cultura visual, nela são apresentados “quadros de colagens” feitos e *reblogados* pelos utilizadores. O CF5 partilha as suas imagens neste serviço que permite uma rápida difusão dos conteúdos. A dimensão *Print* é veiculada neste canal.

<http://colectivof5.tumblr.com/>

Dimensão física

Ainda que o digital potencie os encontros, caracterizando-se maioritariamente pelo mediatismo que produz, esgota-se na mediação pouco humanizada. Temos como objetivo

converter as relações digitais em relações físicas, que têm apresentado maior retorno financeiro; isto é, as vendas que tiveram um primeiro momento de contato digital só se concretizaram no plano do encontro físico. Ao considerarmos o corpo como parte integrante do processo, a dimensão física e de proximidade encaminha o projeto para a criação de momentos e espaços de contato. Exploramos, assim, diferentes modalidades de encontro físico.

Lojas

É nas lojas que o encontro com o CF5 é mais distante, visto que o contato conosco acontece exclusivamente por meio da obra, não estando nós presentes no encontro. Esta forma de relação com a obra é majoritariamente de aquisição comercial, contudo as obras contêm sempre indicações e *links* para os sites na internet.

Feiras, festivais e exposições

As feiras são um momento majoritariamente dedicado às vendas, ainda que os públicos possam aparecer para ver alguns trabalhos e conversar; os festivais são mais dedicados à exposição e recepção das obras. Estes contextos são cruciais para a divulgação do CF5 pois representam ambientes de exceção nos quais os participantes estão informados pelos códigos do sistema de recepção, sabendo que aquele encontro decorrerá num contexto artístico mais formal.

Cafés e esplanadas

Os cafés têm sido o espaço privilegiado de encontros informais com os públicos. Os cafés são espaços de encontro social e de discussão pública, por isso consideramo-los parte integral da construção social e cultural do mundo e da nossa experiência, concomitantemente. Normalmente, as pessoas entram em contato através das plataformas digitais e é marcado um encontro num café ou jardim. Nestes encontros, que duram entre uma a duas horas e onde tomamos um café ou outra bebida, os públicos frequentemente já têm uma ideia sobre qual o objeto que querem adquirir. No caso de públicos iniciados conversamos sobre o projeto CF5, apresentamo-nos e procuramos conhecer o nosso convidado, bem como a sua experiência e horizontes de expectativa sobre objetos artísticos. Após este primeiro contato, apresentamos o nosso portfolio e as pessoas têm o contato físico com a obra; é feita a transação e finalizamos o encontro com a expectativa de que o encontro continuará pelos diversos canais. Para os casos dos encontros com públicos repetentes focamo-nos na troca de informações sobre novos projectos que temos vindo a desenvolver.

Café Ágora³⁰

O Café Ágora é um espaço de afinidade, é o espaço que estamos a projetar para reunir todas as dimensões da experiência física. O nome do estúdio faz referência a dois espaços de encontro entre pessoas visto que nele aconteceriam os encontros com os públicos; será igualmente um estúdio laboratório. Neste espaço, constituído por 3 áreas, poderemos encontrar os estúdios de imagem e dança e a sala comunitária/loja. Aqui as pessoas podem conhecer e aprender o processo criativo, conversar, ver e adquirir obras do CF5. Para rentabilizar o espaço serão apresentadas obras de outros criadores com curadoria do CF5.

6.4 – Modo de relação com os clientes

Como já exposto anteriormente, o modo de relação do CF5 com os seus públicos é o de *encontro contínuo através da arte*. Existem muitos tipos de experiências humanas, como sabemos. Nós propomos aos públicos uma experiência artística, uma forma de vida baseada num sistema artístico, significando que as pessoas quando estão em contato conosco encontram uma experiência de relação, entre o CF5 e elas, mediada pelo objeto artístico que promove o encontro. Esse encontro pode acontecer nos diversos canais que disponibilizamos.

Ainda que concorrendo com as mais diversas modalidades de experiência, acreditamos que a experiência artística contribui de forma positiva para a uma vida saudável e humanizada. A experiência CF5 tem também a característica de ser uma experiência privada mas que é ao mesmo tempo partilhada e veiculada num espaço público.

³⁰ A Ágora era essa praça pública onde os cidadãos livres podiam discutir, contudo estava limitada aqueles que possuíam bens, os escravos estavam afastados deste espaço público. Hoje queremos que o Café Ágora seja um espaço de *liberdade* para todos os que o frequentarem.

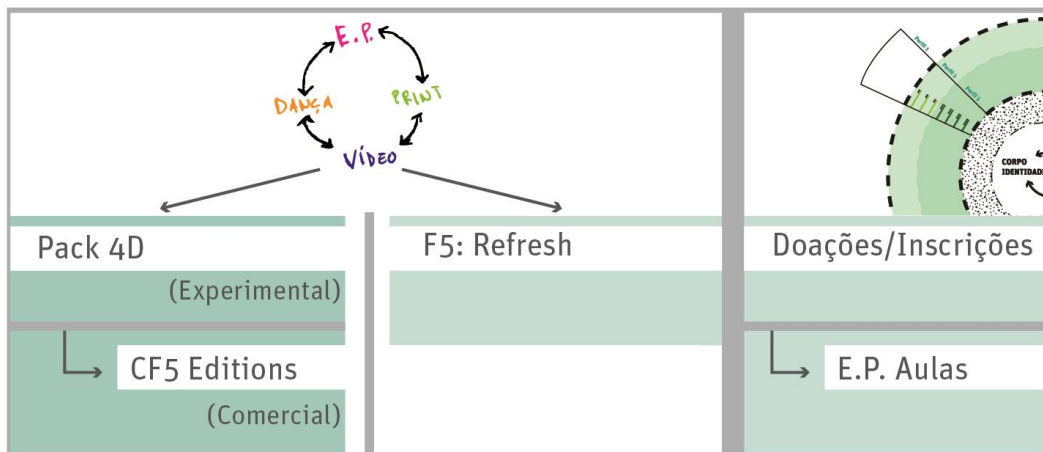


Figura 6.8 – Estrutura de receitas

6.5 – Estrutura de receitas

As receitas do Coletivo F5 estruturam-se com base no pack 4D. Percebendo a diversidade de modelos que o pack pode adquirir, sugerimos que a estrutura de receitas seja contextual e variável consoante o pack. Ainda assim é possível definir uma estrutura genérica para as receitas do CF5.

O projeto CF5 divide-se em três planos de competências balizados temporalmente no plano de atividades anual: criação, produção e difusão.

Devido a esta divisão encaminhamos a estrutura genérica de receitas para o plano da difusão, uma vez que todos os objetos e serviços criados pelo CF5 têm o seu tempo de vida neste plano.

Existem três formas de gerar receitas (figura 6.8), as duas primeiras derivam do Pack 4D, a venda de objetos e experiências artísticas via pack 4D (o core business do CF5), e o F5: Refresh a prestação de um serviço 4D a entidades exteriores. A terceira forma de gerar receitas é através das doações ou inscrições.

Pack 4D [difusão]	
Vídeo	Dança
Montante Unitário	Montante Unitário
1,50 €	1,50 €
3 €	3 €
6 €	15 €
50 €	40 €
100 €	50 €
1.000 €	100 €
	800 €
Print	
Montante Unitário	1.000 €
1,50 €	7.000 €
3 €	
15 €	E.P.
30 €	Montante Unitário
40 €	1,50 €
50 €	3 €
60 €	15 €
80 €	40 €
100 €	50 €
120 €	100 €
	800 €
	1.000 €
	7.000 €

Quadro 6.2 – Tabela de preços

Pack 4D

Todas as dimensões do pack³¹ geram receitas, procurando-se sempre um equilíbrio para cada pack em específico porque as receitas entre as diferentes dimensões podem variar, tendo umas mais peso que outras num sistema que pretende ser autosustentável. Nas dimensões dança e vídeo as receitas são geradas na venda das peças a festivais e outros espaço de apresentação, bem como na cobrança de bilhetes. No caso dos vídeos também podem ocorrer vendas em forma de DVD's e visualizações online, bem como a venda a festivais. Na dimensão print são vendidos os materiais gráficos (livros, pósteres, stills...). No caso da experiência participativa (EP), o pagamento adquire sempre a forma de uma inscrição, entrada ou mensalidade, variando consoante as especificidades do encontro. Numa festa o pagamento é em forma de bilhete de entrada. No caso das aulas de dança o pagamento é em forma de mensalidade e, por isso, inscreve-se na modalidade *doações/inscrições*.

Podemos admitir que o pack 4D tem um cariz declaradamente artístico, experimental e manual. Por isso, o seu preço é mais elevado e, dessa forma, a sua venda fica circunscrita a um círculo de pessoas relativamente restrito. Existem duas categorias de pack 4D; para os pack novos (dois) gerados anualmente atribui-se um montante de venda do pack, sendo que o valor que sugerimos para cada pack é de 1000€; para os pack já existentes (pack 4D [difusão]) existe uma tabela de preços; a tabela permite ainda criar uma dinâmica de associação de produtos no sentido de obter valores sustentáveis entre dimensões (quadro 6.2).

CF5 Editions

Para contrabalançar com os produtos mais experimentais do pack 4D nasce a CF5 Editions, com um cariz comercial e standardizado, menos limitado e menos manual, e, por isso, a um preço mais acessível (10€ - 15€). A criação destas edições vem facilitar a venda de produtos nas feiras e na web-loja. Na CF5 Editions oferecemos versões comerciais derivadas do pack 4D (livros, posters, dvd's). Só entram nestas edições aqueles produtos que tiveram mais adesão e sucesso comercial.

F5: Refresh

O pack em 4 dimensões converte-se numa outra fonte de rendimento quando é prestado como serviço - os clientes pagam pelo serviço em várias dimensões. É possível utilizar o nosso modo operativo para obter diversos resultados; por exemplo, utilizar o pack

³¹ Dança, Vídeo, Print, EP (Experiência Participativa)

4D para uma campanha de comunicação ou em serviços de *team building*. O Calendário 2014 da associação desportiva *Boys Just Wanna Have Fun* é um exemplo deste serviço.

Doações e Inscrições

Outra forma de receita que se prevê é o sistema de inscrições e doações; é aqui que encontramos os perfis 2 e 3 (enunciados nas tipologias de público); quando maior for o pagamento maior é a proximidade ao núcleo artístico (figura 6.9). As inscrições (perfil 2) dizem respeito a pagamentos anuais, como por exemplo inscrições em EP's aulas de dança.

As doações (perfil 3) são uma forma de contribuição monetária (ou em géneros) que são feitas pelo público sem ter obrigatoriamente associada uma troca comercial, isto é, aquisição de obras efetivas. A contribuição é feita por existir uma proximidade afetiva entre o dador (singular ou colectivo) e o CF5. Podemos chamar a este modo de relação “amigo” ou “benfeitor” porque o apoio é feito no sentido de favorecer a criação de novas obras.

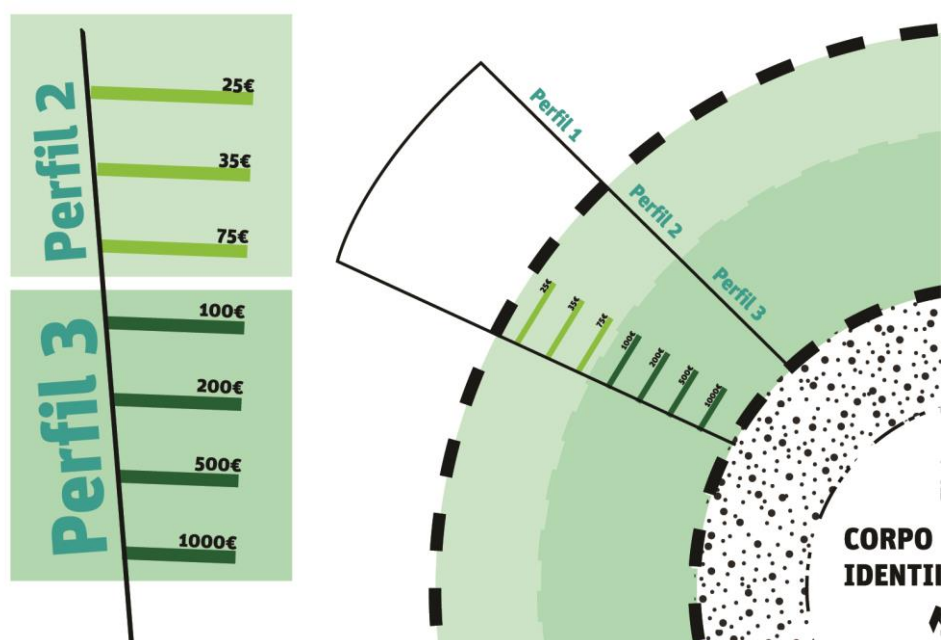


Figura 6.9 – Perfil 2 e 3

Baseando-se em modelos de financiamento de outros artistas e instituições³² planeia-se a existência de uma tabela de inscrições/doações. Este tipo de modelo, podendo ser compreendido como uma variação do *crowdfunding*, é um sistema de financiamento baseado na empatia entre os públicos e o projeto. O valor doado dá acesso a uma aproximação maior ao núcleo com o projeto, isto é, conhecer, contribuir e participar nos processos artísticos de criação e produção.

³²Ver em anexo III

<http://www.trienaldelisboa.com/pt/#/friends> [última consulta 5 de setembro de 2014]

<https://web.ovationtix.com/trs/store/203/donate> [última consulta 5 de setembro de 2014]

6.6 - Principais Recursos

Como exposto anteriormente existe a necessidade de um espaço físico uma vez que a nossa atividade requer áreas e equipamentos de trabalho específicos e ao mesmo tempo um contato direto com os públicos. Como objetivo a curto e médio prazo pretendemos ter um estúdio num modelo *pop-up store* (por um período de tempo definido) em regime de aluguer, denominado “Café Ágora”.

Sendo o espaço um requisito técnico indispensável é importante rentabilizá-lo. Propõe-se a realização de workshops e uma loja para venda dos objetos gráficos sendo estas as principais formas de rentabilização, bem como a utilização do espaço para fazer as apresentações finais das peças e projeções de filmes do CF5 como de outros autores. O estúdio também deve ter um escritório onde estão as componentes chave para trabalhar o vídeo e as imagens.

Dentro do estúdio necessitamos de uma sala preparada para a dança, outra sala de imagem e um espaço intermédio que serviria de loja. Para a sala de dança é necessário um chão de linóleo (ou semelhante), uma aparelhagem, colunas de som e uma boa iluminação. O espaço de imagem tem que estar preparado e equipado como estúdio de impressão serigráfica, com água, luz e um tanque para lavagem e uma estante para secar as folhas. No espaço de Imagem também vai funcionar o escritório e o estúdio de edição digital de imagens. Para trabalhar os vídeos e as imagens para imprimir necessitamos de uma máquina de filmar e uma máquina fotográfica, um computador, um scâner e uma impressora - equipamentos básicos que permitam aumentar a qualidade técnica e rigor de investigação. É necessário adquirir equipamentos mais precisos e melhorar as condições de trabalho no sentido de alcançar resultados mais credíveis, permitindo cumprir melhor a missão a que nos propomos. Apontamos para um investimento inicial de 5000€ em material.

6.7 - Principais Atividades

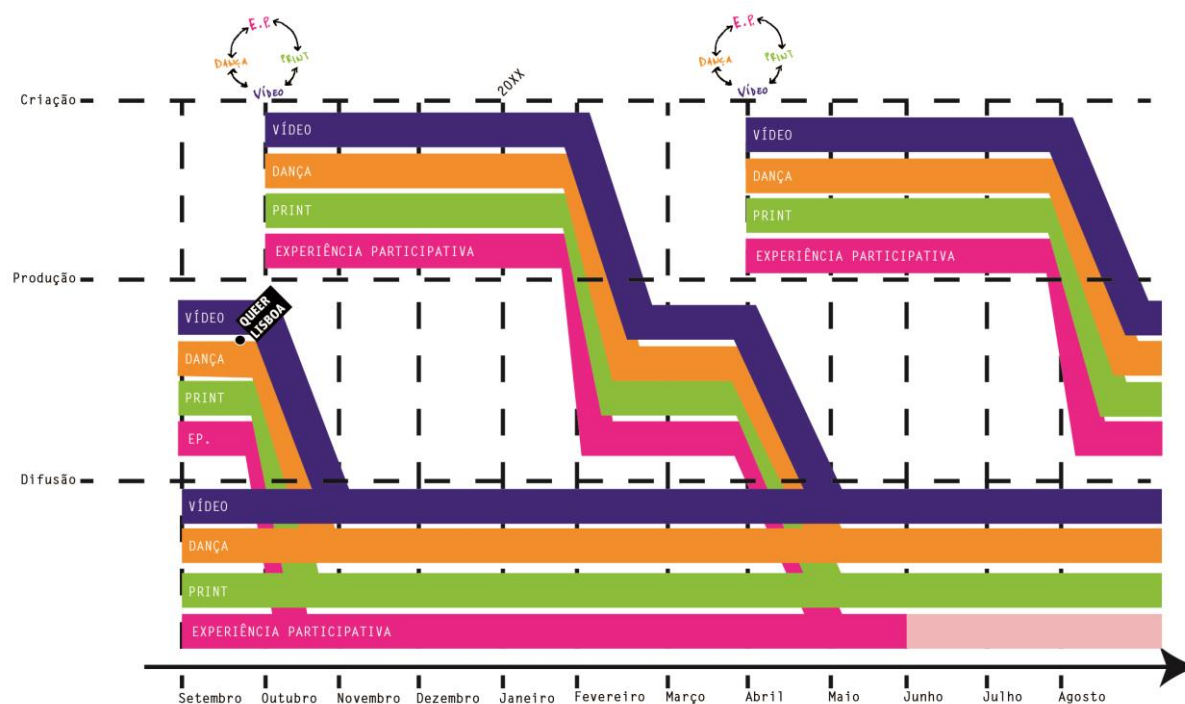


Figura 6.10 – Cronograma de actividades CF5

O CF5 divide-se em três atividades principais: criação, produção e difusão (figura 6.10). Assim, propõe-se a criação anual de dois packs artísticos, isto é, anualmente são criados dois sistemas conceptuais dos quais resultam vídeos, performances e serigrafias possíveis de comercializar.

O primeiro pack é lançado entre abril/maio e o segundo pack em setembro, sendo que para o segundo pack o festival Queer Lisboa aparece como potencial programador. Simultaneamente, englobado no plano da difusão, desenvolve-se um trabalho interno com as aulas de dança que permitem sustentar parte da atividade do Colectivo F5.

No plano da criação trabalhamos a interdisciplinaridade através das imagens e da dança, concretizando-se em vídeo, registos fotográficos físicos e digitais, impressões serigráficas, performances e peças de dança, festas e experiências artísticas. A produção e a difusão ficam também a cargo da equipa CF5; isto significa que tratamos de toda a produção inerente ao processo criativo, bem como o processo de pós-produção. Editamos os nossos próprios projetos, temos capacidade de produzir pequenas e médias edições de livros e *posters*, de DVD's e performances. Difundimos e internacionalizamos o nosso trabalho participando em festivais internacionais. Somos independentes. Criamos, editamos, produzimos e difundimos o nosso projeto e por isso temos controlo total sobre todo o processo.

Outra atividade paralela, mas não menos importante, é a da investigação. A investigação está associada ao plano da criação e recai sobre questões como a arte enquanto ferramenta de aprendizagem, modos de relação dos públicos com os objetos artísticos, funções da arte na sociedade, entre outros temas.

O fato de existir um envolvimento total com o projeto, requer-se uma grande capacidade de concentração e tempo dispensado por parte dos artistas associados, e para isso é necessário haver uma fonte de rendimento que permita estabelecer um sistema baseado no equilíbrio entre remuneração e tempo disponível para executar o projeto.

6.7.1 - Plano de Comunicação

Uma vez que uma das nossas atividades principais é a difusão, e sendo, ainda, o CF5 um projeto relativamente complexo e pessoal, faz sentido termos um plano de comunicação próprio. O projeto tem que ser comunicado sempre na sua globalidade, isto é, tem que se comunicar todas as dimensões do pack 4D, sendo que cada pack, específico e contextual, requer canais de divulgação próprios.

O canal preferencial de comunicação digital com os públicos é o website do Colectivo F5; aqui o projeto é comunicado na sua totalidade, estando ainda presente em algumas redes sociais, facebook, tumblr, instagram e vimeo. Até à data o colectivo F5 já foi comunicado por diversos órgãos da comunicação social: Time Out Lisboa, Revista Qüir, Diário de Notícias, Rua de Baixo, Polar Magazine, Dezanove e Revista Butt³³.

Outra estratégia é a de envolver o Colectivo F5 num grande número de acontecimentos com parceiros, proporcionando uma maior comunicação e visibilidade do projeto. As parcerias devem proporcionar, por um lado, receita e, por outro, visibilidade; são o caso a realização do calendário da associação desportiva gay Boys Just Wanna Have Fun e a apresentação da performance *Ruptura* no evento Queer-Mente, inserido no festival Queer Lisboa. Ambos os acontecimentos favoreceram o reconhecimento e legitimaram o projeto junto dos públicos (o vídeo da performance *Ruptura* atingiu 17 mil visualizações no perfil do vimeo da associação –mente).

As participações especiais em trabalhos de outros artistas servem para promover os criadores Dário Pacheco e José Gonçalves juntos de outros públicos. São exemplo a websérie Barba Rija de André Murraças e o filme Noite de Aniversário de Flávio Gonçalves ou o projeto “Artistas” do videasta Sérgio Cruz. Pretende-se também colaborar com o projeto Performing Arts Portugal, dentro do mesmo modelo da atual parceria com a plataforma de vídeo-dança Mapa D2.

³³ Ver exemplos no anexo IV

Para promover os trabalhos junto dos potenciais compradores são produzidas fichas técnicas de cada objeto e enviado via email. Nestas fichas são apresentadas as características técnicas e conceptuais, bem como um historial de participações.

No plano físico de comunicação privilegamos o do contato direto, por isso a importância de um espaço físico próprio como o Estúdio “Café Ágora”. A participação em festivais e a presença em lojas é outra forma de divulgação do projeto. Um dos exemplos que ilustra melhor esta situação é o festival Queer Lisboa que ao programar por dois anos consecutivos os trabalhos do Colectivo F5 tornou-o visível junto do seu público bem como de potenciais agências de distribuição e programadores. Na primeira participação no festival Queer o CF5 assinou um contrato de distribuição de obras por três anos pela agência italiana The Open Reel dirigida por Cosimo Santoro, um dos convidados do festival.

A distribuição é crucial na divulgação do projeto, tendo sido até ao momento realizada por diversos agentes como são exemplo as lojas da especialidade: STET, Arte Assinada, Matéria Prima, Dama Aflita, Loja da Experimenta Design.

6.8 - Rede de Parceiros/apoios³⁴

O Colectivo F5 tem desenvolvido a sua atividade com o apoio pontual de alguns parceiros; os apoios têm sido dados de acordo com a natureza e necessidades de cada projeto artístico, em géneros e serviços sem nunca ter existido um apoio monetário.

Com as potenciais parcerias pretendemos captar para o CF5 recursos para melhorar a nossa performance; os apoios que procuramos vão deste apoio monetário a apoios com equipamentos – e.g. o estúdio.

É evidente que, em alguns casos, existe uma linha ténue que divide os públicos institucionais de parceiros. É o caso do Festival Queer Lisboa e da associação Boys Just Wanna Have Fun, que são simultaneamente públicos e parceiros, e por isso temos mantido a relação, desejável, de continuidade.

Instituições Privadas: parcerias com empresas de tecnologia computacional, de registo e edição de imagens. Neste tipo de parceria as empresas facultam um computador e uma máquina de filmar em troca de uma associação constante à imagem do CF5, com as marcas a serem referenciadas como mecenas em todos os trabalhos e no website. O apoio da empresa *Chagas* foi uma das parcerias realizadas neste âmbito, tendo sido cedido um dos armazéns para filmarmos o vídeo-dança N°2743.

³⁴ Parcerias estabelecidas: Escola Superior de Dança; Chagas; Café Casa da Avó Gama; Queer Lisboa; Associação desportiva Boys Just Wanna Have Fun; Trombeta Bath; Guest House Alves Torgo 14; Pluie/Noir; Krv Kurva Design; Audax; CMTorres Vedras.

Imprensa: a imprensa pode ser vista na ótica das parcerias uma vez que existe uma vantagem mutua, as revistas precisam constantemente de novos conteúdos e o CF5 precisa de divulgação. Esta parceria é uma forma de reduzir os gastos de comunicação.

Escolas: A primeira parceria com uma escola ocorreu em 2012 com a Escola Superior de Dança (ESD) de Lisboa a propósito do vídeo-dança *Sacrifício*. O CF5 dispôs de bailarinos (alunos) e de espaço para ensaiar³⁵ e a ESD teve uma unidade curricular durante um semestre. Na Ar.Co - Centro de Arte e Comunicação Visual a parceria (em forma de apoio) aconteceu com cedência de um espaço de trabalho com um computador para a realização do filme *Pedro*.

Festivais: Um exemplo de relação contínua é o festival de cinema internacional Queer Lisboa, com quem o Colectivo F5 manteve as suas mostras de vídeo, serigrafias, publicação independente e performance nos últimos 3 anos, nas edições entre 2012 e 2014. Em 2014 estamos empenhados em manter esta relação de continuada através do apoio monetário de 5000€ em serviços de pós produção por parte da Pixel Bunker, resultado do prémio de melhor curta metragem Portuguesa atribuído à curta metragem “Pedro” do Colectivo F5. Estes serviços de pós produção foram utilizados na conclusão da nova curta-metragem do Colectivo F5 denominada “Boys” que estreia no Queer Lisboa de 2014.

Embaixadas: Em junho de 2014 o CF5 teve uma das suas obras, “Ruptura”, programada na cidade do México no “Festival Internacional por la diversidad sexual”, apresentada pela primeira vez em setembro 2013 numa extensão parceira entre o “Queer Lisboa” e a associação cultural “-mente”. Em 2014 celebrou-se o 150º aniversário das relações entre Portugal e o México, e, por isso, o CF5 tentou um apoio junto à Embaixada do México em Portugal, uma vez que tínhamos um contato intermediado; contudo, não se verificou nenhum tipo de apoio e foi-nos monetariamente impossível participar no festival.

Câmaras Municipais e Autarquias: A CM de Torres Vedras apoiou o CF5 na realização do vídeo-dança *Sacrifício* com a cedência de um espaço para estadia da equipa durante dois dias. Acreditamos que estas parcerias podem ser mutuamente vantajosas, e, por isso, a constituição de novas parcerias com câmaras municipais e autarquias constituem um dos principais objetivos a curto prazo.

³⁵ Foi aqui que demos início ao Alfabeto Coreográfico.

6.9 - Estrutura de Custos

Os encargos financeiros do projeto dizem respeito ao aluguer de espaço, aos equipamentos (computador, máquinas de filmar e fotografar, consumíveis para a impressão), às equipas e a toda a logística associada ao CF5. A estrutura de custos depende do rumo que o projeto tomar. De seguida apresento um potencial plano de atividades e uma análise financeira para o arranque do projeto.

7 – PLANO DE ATIVIDADES DE ARRANQUE

Uma vez que a aquisição de um espaço é uma prioridade desenhámos um plano de atividades para o arranque do Café Ágora. O plano teria início em Abril de 2015, data em que iniciaremos um novo pack 4D com os recursos existentes; este pack será apresentado no Queer Lisboa 2015. Simultaneamente, desenvolveremos um plano para arrendar um espaço de trabalho. O espaço seria alugado num modelo pop-up store por 12 meses, a iniciar o contrato em junho de 2015. Neste espaço abrirá imediatamente a loja com o material do CF5, e daríamos início aos workshops EP aulas de dança em setembro de 2015.

O plano é converter a EP aulas de dança sénior num novo pack 4D (3ª dança), ou seja, o trabalho realizado nesse workshop seria a base para um novo sistema de objetos e experiências artísticas (vídeos, performances, prints) a iniciar em outubro de 2015. O objetivo é estabelecer uma parceria com uma junta de freguesia do concelho de Lisboa, no âmbito do pack 3ª dança, para efetuar de forma contínua as aulas de dança criativa Sénior (3ª dança) junto da sénior comunidade local. Com a parceria com uma junta de freguesia pretendemos anular o custo do aluguer do espaço em troca de um serviço com a comunidade.

Descrição	Unidades	Duração	Montante unitário	Valor Final	Observações
Aulas de dança sénior	10	9	35,00	3.150,00	10 alunos com duas sessões semanais.
Rendas e alugueres	1	12	700,00	8.400,00	

Com esta EP, aplicando o Alfabeto Coreográfico junto da comunidade local idosa (> 55 anos), pensamos cumprir com um dos objectivos deste projecto – o da educação pela arte. Estamos conscientes de que existe nesta população uma taxa considerável de analfabetismo; com base nos estudos dos CENSOS em 2011 a taxa de analfabetismo total da população no município de Lisboa era de 3,2%. Julgamos contribuir para a redução desta taxa através da materialização corporal e de uma aprendizagem artística que se conjuga com a aprendizagem da leitura e da escrita, sendo o objectivo o de medir os benefícios e o impacto social desta aprendizagem através do “SROI (Social Return of Investment)”. Os restantes conceitos do pack 3ª dança emergem do contato com os próprios participantes, mas projectamos um trabalho que será sempre sobre o corpo e a identidade (na terceira idade) utilizando a dança e as artes visuais, o vídeo e a fotografia, a impressão e outras formas de expressão imagética.

7.1 - Estrutura de receitas

Numa primeira fase assumimos que a receita será gerada apenas por algumas das várias dimensões da estrutura de receitas. Esta tomada de decisão deve-se à nossa experiência prática na venda de produtos e serviços; por isso, no orçamento previsional apresento receitas nas dimensões Print (pack 4D), CF5 Editions, F5:Refresh e EP aulas de dança³⁶.

RECEITAS					
Receitas próprias					
Pack 4D [difusão]					
Descrição	Unidades	Duração	Montante unitário	Valor Final	
Print				31.140,00	
Total				31.140,00	
CF5 Editions					
Descrição	Unidades	Qt Anual	Montante unitário	Valor Final	
Vídeo - BOYS	50	48	10,00	480,00	
Vídeo - Primeiros Trabalhos	50	48	10,00	480,00	
Print - Homem Medo	100	96	15,00	1.440,00	
Print - Vale a Pena	100	96	15,00	1.440,00	
Print - DL_Dá-me todo o Amor	50	48	10,00	480,00	
Print - Boys	50	48	10,00	480,00	
Total				4.800,00	
F5: Refresh					
Descrição	Unidades	Duração	Montante unitário	Valor Final	
F5: Refresh	2		1.000,00	2.000,00	
Total				2.000,00	
Doações/Inscrições					
Inscrições					
Descrição	Unidades	Duração	Montante unitário	Valor Final	Observações
Inscrições 25	30	1	25,00	750,00	E.P. Aulas de dança criativa I/II/III
Inscrições 35	10	1	35,00	350,00	E.P. Aulas de dança criativa sénior
Total				1.100,00	
E.P. aulas de dança					
Descrição	Unidades	Duração	Montante unitário	Valor Final	Observações
Aulas de dança	40	9	35,00	12.600,00	Quatro turmas de 10 alunos cada, com duas sessões semanais.
Total				12.600,00	
TOTAL DAS RECEITAS				51.640,00	

³⁶ Segundo o artigo 9º (Isenções nas operações internas) do Códigos Tributários o IVA é de 0%. http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/civa_rep/iva9.htm [última consulta 5 de setembro de 2014]

7.2 - Estrutura de custos

FSE - Fornecimentos e serviços externos

Serviços Especializados

	Valor Mensal	Duração Mensal	1ºAno
Professor de Dança	600,00	9	5.400
Trabalhos especializados	100,00	12	1.200
Total			6.600€

Materiais

	Valor Mensal	Duração Mensal	1ºAno
Ferramentas de desgaste rápido	100,00	12	1.200
Total			1.200€

Energia e fluidos

	Valor Mensal	Duração Mensal	1ºAno
Electricidade	150,00	12	1.800
Combustíveis	100,00	12	1.200
Água	150,00	12	1.800
Total			4.800€

Serviços diversos

	Valor Mensal	Duração Mensal	1ºAno
Alugueres	700,00	12	8.400
Comunicação	40,00	12	480
Seguros	30,00	12	360
Limpeza e higiene	20,00	12	240
Total			9.480€

Total FSE 22.080,00€

IVA 23% 2.481,60€

Total FSE + IVA 24.561,60€

Equipa de direcção

Função	Nome	Duração	Unidade de duração	Montante unitário	1ºAno
Gestão	José Gonçalves	12	Mensal	1.090,00	13.080,00
Direcção Artística	Dário Pacheco	12	Mensal	1.090,00	13.080,00
Total				2.180,00	26.160,00€

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias consumidas

Função	Margem Bruta	1ºAno
Pack 4D	65%	0
Pack 4D [Difusão]	85%	4.671
CF5 Editions	60%	1.920
Total CMVMC		6.591,00
IVA 23%		1.516
Total CMVMC + IVA		8.107,00€

7.3 – Plano Financeiro

Quadro Resumo

Total geral das receitas	51.640,00€
Total geral das despesas	58.828,60€
Saldo final	-7.188,60€

Numa avaliação para o primeiro ano o resultado final é negativo; considero este valor como um indicador de que o projeto carece de um apoio financeiro que permita o arranque das atividades do CF5. Atualmente existem diversas fontes de financiamento para *startups*, e acredito que o nosso projeto tem uma pertinência social que pode encorajar alguns investidores a apoiar a criação deste projeto.

Nos próximos quadros segue o plano financeiro utilizando a folha de cálculo do IAPMEI, que pressupõe um aumento significativo de vendas nos anos 1+n.

7.3.1 - Volume de Negócios

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Taxa de variação dos preços		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
VENDAS - MERCADO NACIONAL						
Pack 4D	0	2.000	2.163	2.339	2.530	2.736
Quantidades vendidas		1	1	1	1	1
Taxa de crescimento das unidades vendidas			5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Preço Unitário		2.000,00	2.060,00	2.121,80	2.185,45	2.251,02
Pack 4D [Difusão]	31.140	33.678	36.423	39.391	42.601	46.074
Quantidades vendidas	1	1	1	1	1	1
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Preço Unitário	31.140,00	32.074,20	33.036,43	34.027,52	35.048,34	36.099,79
CF5 Editions	4.800	5.933	7.333	9.064	11.203	13.846
Quantidades vendidas	1	1	1	2	2	2
Taxa de crescimento das unidades vendidas		20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
Preço Unitário	4.800,00	4.944,00	5.092,32	5.245,09	5.402,44	5.564,52
TOTAL	35.940	41.611	45.919	50.794	56.334	62.656
PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL						
F5: Refresh	2.000	2.200	2.420	2.662	2.928	3.221
Taxa de crescimento		10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Doações/inscrições	13.700	13.906	14.184	14.467	14.901	15.646
Taxa de crescimento		1,50%	2,00%	2,00%	3,00%	5,00%
TOTAL	15.700	16.106	16.604	17.129	17.830	18.867
TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL	35.940	41.611	45.919	50.794	56.334	62.656
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS	35.940	41.611	45.919	50.794	56.334	62.656
IVA VENDAS	0%	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	15.700	16.106	16.604	17.129	17.830	18.867
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS	15.700	16.106	16.604	17.129	17.830	18.867
IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	0%	0	0	0	0	0
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	51.640	57.716	62.522	67.923	74.163	81.523
IVA	0	0	0	0	0	0
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	51.640	57.716	62.522	67.923	74.163	81.523

7.3.2 - Custo Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CMVMC	Margem Bruta	2015	2016	2017	2018	2019	2020
MERCADO NACIONAL		6.591	8.125	9.154	10.353	11.757	13.407
Pack 4D	65,00%		700	757	819	885	958
Pack 4D [Difusão]	85,00%	4.671	5.052	5.463	5.909	6.390	6.911
CF5 Editions	60,00%	1.920	2.373	2.933	3.625	4.481	5.539
TOTAL CMVMC		6.591	8.125	9.154	10.353	11.757	13.407
IVA	23%	1.516	1.869	2.105	2.381	2.704	3.084
TOTAL CMVMC + IVA		8.107	9.994	11.259	12.734	14.461	16.491

7.3.3 - Fornecimento de Serviços Externos

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nº Meses	12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Subcontratos	23%	100%								
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23%	100%		100,00	1.200,00	1.236,00	1.273,08	1.311,27	1.350,61	1.391,13
Honorários	23%	100%		600,00	5.400,00	5.562,00	5.728,86	5.900,73	6.077,75	6.260,08
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23%	100%		100,00	1.200,00	1.236,00	1.273,08	1.311,27	1.350,61	1.391,13
Energia e fluidos										
Electricidade	23%	100%		150,00	1.800,00	1.854,00	1.909,62	1.966,91	2.025,92	2.086,69
Combustíveis	23%	100%		100,00	1.200,00	1.236,00	1.273,08	1.311,27	1.350,61	1.391,13
Água	6%	100%		150,00	1.800,00	1.854,00	1.909,62	1.966,91	2.025,92	2.086,69
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23%	100%		700,00	8.400,00	8.652,00	8.911,56	9.178,91	9.454,27	9.737,90
Comunicação	23%	100%		40,00	480,00	494,40	509,23	524,51	540,24	556,45
Seguros		100%		30,00	360,00	370,80	381,92	393,38	405,18	417,34
Limpeza, higiene e conforto	23%	100%		20,00	240,00	247,20	254,62	262,25	270,12	278,23
TOTAL FSE					22.080,00	22.742,40	23.424,67	24.127,41	24.851,23	25.596,77
FSE - Custos Fixos					22.080,00	22.742,40	23.424,67	24.127,41	24.851,23	25.596,77
FSE - Custos Variáveis										
TOTAL FSE					22.080,00	22.742,40	23.424,67	24.127,41	24.851,23	25.596,77
IVA					2.481,60	2.556,05	2.632,73	2.711,71	2.793,06	2.876,85
FSE + IVA					24.561,60	25.298,45	26.057,40	26.839,12	27.644,30	28.473,63

7.3.4 – Gastos com o Pessoal

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nº Meses	12	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Quadro de Pessoal						
Administração / Direcção	2	2	2	2	2	2
TOTAL	2	2	2	2	2	2
Remuneração base mensal						
Administração / Direcção	800	824	849	874	900	927
Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores						
Administração / Direcção	19.200	23.072	23.764	24.477	25.211	25.968
TOTAL	19.200	23.072	23.764	24.477	25.211	25.968
Outros Gastos						
Segurança Social						
Órgãos Sociais	20,30%	3.898	4.684	4.824	4.969	5.118
Pessoal	23,75%					
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	192	231	238	245	260
Subsidio Alimentação	130,46	2.870	2.956	3.045	3.136	3.230
TOTAL OUTROS GASTOS	6.960	7.871	8.107	8.350	8.600	8.858
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	26.160	30.943	31.871	32.827	33.812	34.826
QUADRO RESUMO						
Remunerações						
Órgãos Sociais		19.200	23.072	23.764	24.477	25.968
Pessoal						
Encargos sobre remunerações		3.898	4.684	4.824	4.969	5.118
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais		192	231	238	245	260
Gastos de acção social		2.870	2.956	3.045	3.136	3.230
Outros gastos com pessoal						
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	26.160	30.943	31.871	32.827	33.812	34.826
Retenções Colaboradores						
Retenção SS Colaborador						
Gerência / Administração	9,30%	1.786	2.146	2.210	2.276	2.345
Outro Pessoal	11,00%					
Retenção IRS Colaborador	15,00%	2.880	3.461	3.565	3.672	3.895
TOTAL Retenções	4.666	5.606	5.775	5.948	6.126	6.310

7.3.5 – Investimento em Fundo Maneyo Necessário

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Necessidades Fundo Maneyo						
Reserva Segurança Tesouraria	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Clientes	143	160	174	189	206	226
Inventários	275	339	381	431	490	559
Estado	516	249	301	363	437	525
*						
*						
TOTAL	1.934	1.748	1.856	1.984	2.133	2.310
Recursos Fundo Maneyo						
Fornecedores	2.722	2.941	3.110	3.298	3.509	3.747
Estado						
*						
TOTAL	2.722	2.941	3.110	3.298	3.509	3.747
Fundo Maneyo Necessário	-789	-1.193	-1.253	-1.314	-1.376	-1.437
Investimento em Fundo de Maneyo	-789	-405	-60	-61	-61	-61
ESTADO	-516	-249	-301	-363	-437	-525
SS	473,60	569,11	586,18	603,77	621,88	640,54
IRS	240,00	288,40	297,05	305,96	315,14	324,60
IVA	-1.229,38	-1.106,19	-1.184,52	-1.273,22	-1.374,28	-1.490,13

7.3.6 – Investimento

Investimento por ano	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Activos fixos tangíveis						
Equipamento Básico	4.000					
Total Activos Fixos Tangíveis	4.000					
Activos Intangíveis						
Programas de computador	1.000					
Total Activos Intangíveis	1.000					
Total Investimento	5.000					
IVA	23%	920				

Valores Acumulados	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Total Activos Fixos Tangíveis	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Total Activos Intangíveis	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Total	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000

Taxas de Depreciações e amortizações	
Propriedades de investimento	
Edifícios e Outras construções	2,00%
Outras propriedades de investimento	10,00%
Activos fixos tangíveis	
Edifícios e Outras Construções	2,00%
Equipamento Básico	20,00%
Equipamento de Transporte	25,00%
Equipamento Administrativo	25,00%
Equipamentos biológicos	25,00%
Outros activos fixos tangíveis	25,00%
Activos Intangíveis	
Projectos de desenvolvimento	33,333%
Programas de computador	33,333%
Propriedade industrial	33,333%
Outros activos intangíveis	33,333%

Depreciações e amortizações	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Total Depreciações & Amortizações	1.133	1.133	1.133	800	800	

Depreciações & Amortizações acumuladas	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis	800	1.600	2.400	3.200	4.000	4.000
Activos Intangíveis	333	667	1.000	1.000	1.000	1.000
TOTAL	1.133	2.267	3.400	4.200	5.000	5.000

Valores Balanço	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis	3.200	2.400	1.600	800		
Activos Intangíveis	667	333				
TOTAL	3.867	2.733	1.600	800		

7.3.7 – Financiamento

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Investimento	4.211	-405	-60	-61	-61	-61
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento	4.300	-400	-100	-100	-100	-100

Fontes de Financiamento	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Meios Libertos				662	3.008	5.770
TOTAL				662	3.008	5.770

N.º de anos reembolso
Taxa de juro associada

4
6,60%

7.3.8 – Ponto Crítico Operacional Previsional

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vendas e serviços prestados	51.640,00	57.716,21	62.522,21	67.923,19	74.163,42	81.523,31
Varição nos inventários da produção						
CMVMC	6.591,00	8.124,81	9.153,63	10.352,82	11.756,70	13.407,19
FSE Variáveis						
Margem Bruta de Contribuição	45.049,00	49.591,40	53.368,59	57.570,37	62.406,72	68.116,12
Ponto Crítico	56.596,69	63.799,45	66.107,35	68.140,22	70.665,26	72.315,87

7.3.9 – Demonstração de Resultados Previsional

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vendas e serviços prestados	51.640	57.716	62.522	67.923	74.163	81.523
CMVMC	6.591	8.125	9.154	10.353	11.757	13.407
Fornecimento e serviços externos	22.080	22.742	23.425	24.127	24.851	25.597
Gastos com o pessoal	26.160	30.943	31.871	32.827	33.812	34.826
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	-3.191	-4.094	-1.927	616	3.744	7.693
Gastos/reversões de depreciação e amortização	1.133	1.133	1.133	800	800	
Imparidade de activos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	-4.324	-5.227	-3.060	-184	2.944	7.693
Juros e rendimentos similares obtidos		51	227	406	608	838
Juros e gastos similares suportados	1.192					
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-5.516	-5.176	-2.834	222	3.552	8.531
Imposto sobre o rendimento do período						
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-5.516	-5.176	-2.834	222	3.552	8.531

7.3.10 – Mapa de Cash Flows Operacionais

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-3.243	-3.920	-2.295	-138	2.208	5.770
Depreciações e amortizações	1.133	1.133	1.133	800	800	
Provisões do exercício						
	-2.110	-2.787	-1.162	662	3.008	5.770
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	789	405	60	61	61	61
CASH FLOW de Exploração	-1.321	-2.382	-1.102	723	3.069	5.831
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-5.000					
Free cash-flow	-6.321	-2.382	-1.102	723	3.069	5.831
CASH FLOW acumulado	-6.321	-8.703	-9.805	-9.082	-6.013	-182

7.3.11 – Plano de Financiamento

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	-3.191	-4.094	-1.927	616	3.744	7.693
Desinvest. em FMN	789	405	60	61	61	61
Proveitos Financeiros		51	227	406	608	838
Total das Origens	-2.402	-3.638	-1.640	1.083	4.413	8.592
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	5.000					
Encargos Financeiros	1.192					
Total das Aplicações	6.192					
Saldo de Tesouraria Anual	-8.594	-3.638	-1.640	1.083	4.413	8.592
Saldo de Tesouraria Acumulado	-8.594	-12.232	-13.872	-12.789	-8.376	216
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	-18.062	7.292	32.393	58.025	86.850	119.651
Soma Controlo	9.468	-19.524	-46.266	-70.814	-95.226	-119.435

7.3.12 – Balanço Previsional

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ACTIVO						
Activo Não Corrente	3.867	2.733	1.600	800		
Activos fixos tangíveis	3.200	2.400	1.600	800		
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	667	333				
Investimentos financeiros						
Activo corrente	1.934	9.040	34.250	60.009	88.983	121.962
Inventários	275	339	381	431	490	559
Clientes	143	160	174	189	206	226
Estado e Outros Entes Públicos	516	249	301	363	437	525
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	1.000	8.292	33.393	59.025	87.850	120.651
TOTAL ACTIVO	5.801	11.773	35.850	60.809	88.983	121.962
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado						
Ações (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		-5.516	-10.692	-13.525	-13.303	-9.752
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	-5.516	-5.176	-2.834	222	3.552	8.531
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	-5.516	-10.692	-13.525	-13.303	-9.752	-1.221
PASSIVO						
Passivo não corrente						
Provisões						
Financiamentos obtidos						
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	20.784	2.941	3.110	3.298	3.509	3.747
Fornecedores	2.722	2.941	3.110	3.298	3.509	3.747
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos	18.062					
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	20.784	2.941	3.110	3.298	3.509	3.747
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	15.268	-7.751	-10.416	-10.006	-6.243	2.526

7.3.13 – Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Taxa de Crescimento do Negócio		12%	8%	9%	9%	10%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	-11%	-9%	-5%	0%	5%	10%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Return On Investment (ROI)	-95%	-44%	-8%	0%	4%	7%
Rendibilidade do Activo	-75%	-44%	-9%	0%	3%	6%
Rotação do Activo	890%	490%	174%	112%	83%	67%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	100%	48%	21%	-2%	-36%	-699%
INDICADORES FINANCEIROS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Autonomia Financeira	-95%	-91%	-38%	-22%	-11%	-1%
Solvabilidade Total	28%	400%	1153%	1844%	2536%	3255%
Cobertura dos encargos financeiros	-363%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Liquidez Corrente	0,09	3,07	11,01	18,20	25,36	32,55
Liquidez Reduzida	0,08	2,96	10,89	18,07	25,22	32,40
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Margem Bruta	22.969	26.849	29.944	33.443	37.555	42.519
Grau de Alavanca Operacional	-531%	-514%	-978%	-18180%	1276%	553%
Grau de Alavanca Financeira	78%	101%	108%	-83%	83%	90%

7.3.14 – Avaliação do Projeto

Na perspectiva do Investidor	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Free Cash Flow do Equity	-7.513	-2.382	-1.102	723	3.069	5.831	86.218
Taxa de juro de activos sem risco	1,60%	1,65%	1,70%	1,75%	1,80%	1,85%	1,91%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização	11,76%	11,81%	11,87%	11,92%	11,98%	12,04%	12,10%
Factor actualização	1	1,118	1,251	1,400	1,568	1,756	1,969
Fluxos Actualizados	-7.513	-2.130	-881	516	1.958	3.320	43.788
	-7.513	-9.644	-10.525	-10.008	-8.050	-4.730	39.057
Valor Actual Líquido (VAL)	39.057						
	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	-71%	-27%	-3%	49%
Taxa Interna de Rentabilidade	48,73%						
Pay Back period	6 Anos						
Na perspectiva do Projecto	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Free Cash Flow to Firm	-6.321	-2.382	-1.102	723	3.069	5.831	89.321
WACC	2,03%	11,65%	11,70%	11,75%	11,80%	11,85%	11,85%
Factor de actualização	1	1,116	1,247	1,394	1,558	1,743	1,949
Fluxos actualizados	-6.321	-2.133	-884	519	1.970	3.346	45.821
	-6.321	-8.455	-9.338	-8.819	-6.850	-3.504	42.317
Valor Actual Líquido (VAL)	42.317						
	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	-70%	-25%	0%	53%
Taxa Interna de Rentabilidade	53,24%						
Pay Back period	6 Anos						
Cálculo do WACC	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Passivo Remunerado	18.062	0	0	0	0	0	
Capital Próprio	-5.516	-10.692	-13.525	-13.303	-9.752	-1.221	
TOTAL	12.546	-10.692	-13.525	-13.303	-9.752	-1.221	
% Passivo remunerado	143,97%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
% Capital Próprio	-43,97%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
Custo	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Custo Financiamento	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	
Custo financiamento com efeito fiscal	4,95%	4,95%	4,95%	4,95%	4,95%	4,95%	
Custo Capital	11,60%	11,65%	11,70%	11,75%	11,80%	11,85%	
Custo ponderado	0,020261186	11,65%	11,70%	11,75%	11,80%	11,85%	

O projeto CF5, neste plano financeiro previsional, tem um período de recuperação do investimento de 6 anos (tanto na perspetiva do investidor como na do projeto), assumindo-se como um projeto a longo prazo. Será necessário rever os custos do projeto e essencialmente criar uma rede de parceiros e apoios que potenciem a realização do projeto. Posso ainda concluir que o plano de arranque apresentado é muito ambicioso, por isso, em novos planos podem-se considerar apenas algumas parcelas mais rentáveis deste plano, como por exemplo o *CF5 Editions* que já demonstrou resultados positivos no mercado.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da realização deste *start-up plan* foi possível compreender a importância da criação de um modelo organizacional para o Colectivo F5. A construção desse design organizacional representa a concretização de um dos objetivos deste plano, sendo que agora o CF5 pode apresentar a sua estrutura e modo operativos de uma forma mais clara. O design organizacional constitui uma ferramenta imprescindível para a gestão, facilitando a construção de modelos e esquematizações.

No entanto, percebe-se uma clara necessidade de tempo de incubação e maturação do projeto CF5, numa ótica financeira; isto significa que é necessário um maior foco no plano financeiro. Este *start-up plan* representa, pois, mais um passo na evolução e crescimento do Colectivo F5, e a partir deste momento temos mais possibilidades de concorrer a mecanismos de apoio financeiro, quer governamentais, quer iniciativas privadas. O próximo passo será a implementação do projeto, processo que tem vindo a acontecer gradualmente desde 2011, estando ainda por decidir a forma jurídica da empresa/associação.

Uma vez que este *start-up plan* é produzido num âmbito académico, acredito terem sido pertinentes alguns desvios críticos realizados. Foram importantes na própria conceptualização e fundamentação teórica do projeto, reconhecendo que, ainda assim, nesse plano filosófico do projeto CF5 a reflexão carece de maior aprofundamento teórico. Será interessante perceber em que medida o projeto artístico Colectivo F5 poderá ser um interveniente na construção de modelos de existência humana, e condições humanas num determinado contexto social, bem como realizar investigações sobre construção de formas de visualização do corpo humano e construção de identidade através das disciplinas artísticas, a dança e a imagem, uma vez que acreditamos que o projeto artístico possibilita aos seus recetores/participantes produzir novos campos de “visualização” sobre as construções sociais e modelos de vida adquiridos durante a sua existência.

Poderá um projeto artístico configurar representações humanas alternativas às veiculadas em canais de difusão massificados?

Como pode o projeto artístico influenciar a disponibilidade visual para determinadas formas de auto-representação e representação do outro?

São duas perguntas que deixo em jeito de desafio pós-fácio a este projecto, ao mesmo tempo que projectam caminhos de investigação futuros para o projecto CF5.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFIA

Abreu, Paula (2003), «Ouvir, Comprar, Participar... Acerca da Reciprocidade cumulativa das práticas musicais», in AAVV, *Os Públicos da Cultura*, Lisboa, OAC, pp 77 – 92.

Bal, Mieke (2003), «Visual Essentialism and the Object of Visual Culture», *Journal of Visual Culture*, 2(1), pp 5-32.

Berger, John (1973 [1972]), *Ways of Seeing*, Londres, BBC Books.

Cameron, Kim S. e Quinn, Robert E. (2011), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, São Francisco, John Wiley & Sons, Inc.

Conde, Idalina (2003), «Desentendimento Revisitado», in AAVV, *Os Públicos da Cultura*, Lisboa, OAC, pp 173 – 197.

Coover, Roderick (2009), «The Digital Panorama na Cinemascesapes», *Switching Codes: Thinking Through Digital Technology in the Humanities and the Arts*, pp 199 – 217.

Costa, António Firmino (2003), «Dos públicos da cultura aos modos de relação com a cultura: algumas questões teóricas e metodológicas para uma agenda de investigação», in AAVV, *Os Públicos da Cultura*, Lisboa, OAC, pp 121- 140.

Davies, Anthony, Dilleuth, Stephan e Jakobsen, Jakob (2013), «There is No Alternative: THE FUTURE IS (SELF-)ORGANISED PART 2», in Stine Herbert & Anne Szefer Karlsen *Self-organised*, Londres, Open Editions, pp 27 – 36.

Fiadeiro, João e Eugénio, Fernanda (2013), *O encontro é uma ferida*, Ghost.

Gomes, Rui Telmo (2003), «A distinção banalizada? Perfis sociais dos públicos da cultura Processos de constituição de públicos da cultura», in AAVV, *Os Públicos da Cultura*, Lisboa, OAC, pp 31 – 41.

Habermas, Jürgen (1984[1962]), *Mudança estrutural da esfera pública*, Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro.

Ingold, Tim (2002), *The Perception of The Environment – Essays on Livelihood, dwelling and skill*.

Jenkins, Henry, *et. al* (2006), "Confronting the challenges of participatory culture: media education for the 21st century", MacArthur.

Lopes, João Teixeira (2003), «Experiência estéticas e formação de públicos», in AAVV, *Os Públicos da Cultura*, Lisboa, OAC, pp 43 – 54.

Mitchell, W.J.T. (2002), «Showing seeing: a critique of visual culture», *Journal of Visual Culture*, 1(2), pp: 165-181.

Osterwalder, Alexander e Pigneur, Yves (2009), *Business Model Generation*. Disponível em <http://www.businessmodelgeneration.com/book>, [última consulta 26 de setembro de 2014]

Pais, José Machado (2003), «A cultura das “Boas Festas” – seus vínculos, seus públicos», in AAVV, *Os Públicos da Cultura*, Lisboa, OAC, pp 55 – 75.

Pinto, José Madureira (2003), «Para uma análise sócio-etnográfica da relação com as obras culturais», in AAVV, *Os Públicos da Cultura*, Lisboa, OAC, pp 19 – 29.

Willats, Stephen (2010 [1973]), *The artist as an instigator of changes in social cognition and behavior*, Occasional Papers.

Webgrafia

IAPMEI (2006), «Como Elaborar um Plano de Negócios», <http://www.iapmei.pt/resources/download/GuiaPraticodoCapitaldeRisco2604.pdf>, [última consulta 2 de setembro de 2014]

ANEXOS

Anexo I



Lista de trabalho desenvolvido em conjunto pela equipa do Colectivo F5

2013

Print

Calendário 2014 Boys Just Wanna Have Fun

Dança

Ruptura

Video

Pedro

Boys Just Wanna Have Fun

2012

Print

Dirty Lovers

Material gráfico referente aos videos de 2011

Video

Sacrificio

Untitled

Stranger In Paradise

All the Boys Fall

2011

Print

Homem Medo

Video

No 2743

Time to Die

Desire and Rejection

Material Love

Reject My Body

Try Till Die

I'm a Broken Man

I'm Not a Hooker, I'm a Dancer

Experiência Participativa

Flashmob do Mercado Municipal de Torres Vedras

2010

Dança

Sete

Anexo II



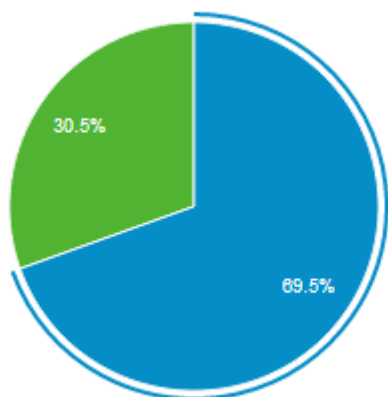
Lista de apresentações públicas do Colectivo F5

- Dez 2013 - Apresentação Calendário e vídeo Boys Just Wanna Have Fun - Conga Club - Lisboa - Portugal
- Nov 2013 - Dirty Lovers - loja da Experimenta Design - Lisboa - Portugal
- Nov 2013 - 26º festival de cinema experimental queer MIX New York
- Nov 2013 - Investigação vídeo dança de Laura Ferro - plataforma Mapa D2 - <http://www.mapad2.ufba.br/>
- Set 2013 - Queermente - Lisboa - Portugal
- Set 2013 - 17º Festival Internacional de Cinema Queer - Lisboa - Portugal
- Jun 2013 - DESIGN AND DESIGN - <http://www.designanddesign.com/>
- Mai 2013 - Festival Oodaaq 2013 - Rennes - França
- Abr 2013 - Pecha Kucha "Night" Lisboa - Teatro do Bairro - Lisboa - Portugal
-
- 2012 - TAREFAS INFINITAS - Calouste Gulbenkian - Lisboa - Portugal
- Dez 2012 - International Streaming Festival 7th edition - <http://www.streamingfestival.com/>
- Nov 2012 - SARDINIA SHORT QUEER FESTIVAL 2012 - Itália
- Set 2012 - Colectivo F5 assina um contrato de distribuição com a agência italiana The Open Reel.
- Set 2012 - Queer Lisboa 16 - Lisboa
- Set 2012 - 20º Quinzena de Dança de Almada - Almada
- Ago 2012 - FIVC, Festival de Videodanza de Chile - Chile
- Jul 2012 - Escola Superior de Dança de Lisboa - Lisboa - Portugal
- Jun 2012 - "eu também sou isto" - Liberdade Provisória - Lisboa - Portugal
- Mar/Abr 2012 - E.V.A. - Experimental Video Art - Antalya - Turquia
- Mar 2012 - E.V.A. - Experimental Video Art - BachModern Project Salzburg - Áustria
- Fev 2012 - Primavera - Torres Vedras - Portugal
- Jan 2012 - Café Casa da Avó Gama - Torres Vedras - Portugal
-
- Dez 2011 - Meeting about artists books and Self-Editing - Lisboa - Portugal
- Set 2011 - Experimenta Design Lisboa'11 - Lisboa - Portugal
- Set 2011 - Flashmob - Aniversário do Mercado Municipal de Torres Vedras - Portugal
-
- Nov 2010 - Centro de Arte e Pesquisa Carpe Diem - Lisboa - Portugal

Anexo IV

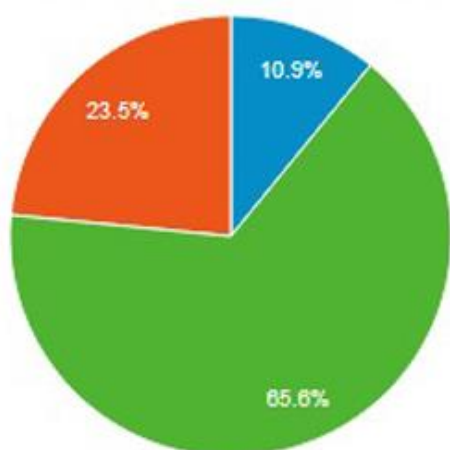
Informações quantitativas recolhidas via *google analytics*, para o *website*:
www.josegoncalves.org

■ New Visitor ■ Returning Visitor



	Pais/Território	Visitas	% Visitas
1.	Portugal	1 144	58,22%
2.	United States	142	7,23%
3.	Brazil	132	6,72%
4.	France	80	4,07%
5.	United Kingdom	74	3,77%
6.	Spain	53	2,70%
7.	Germany	38	1,93%

1 363 pessoas visitaram este Web site

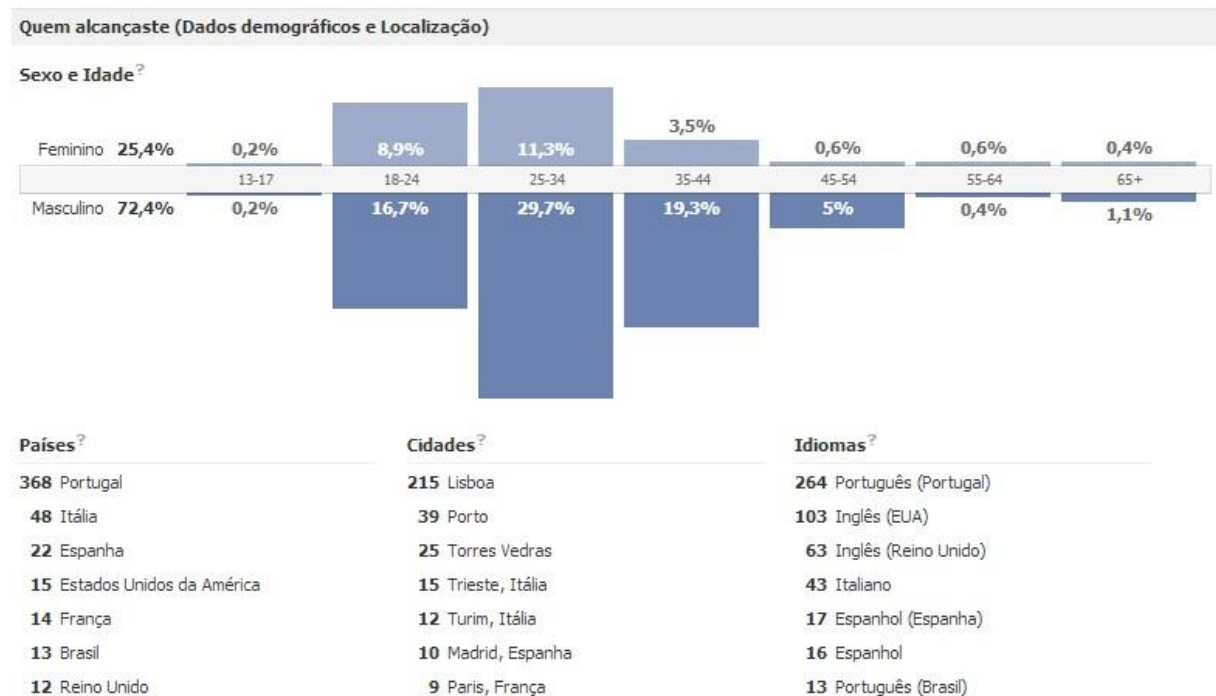
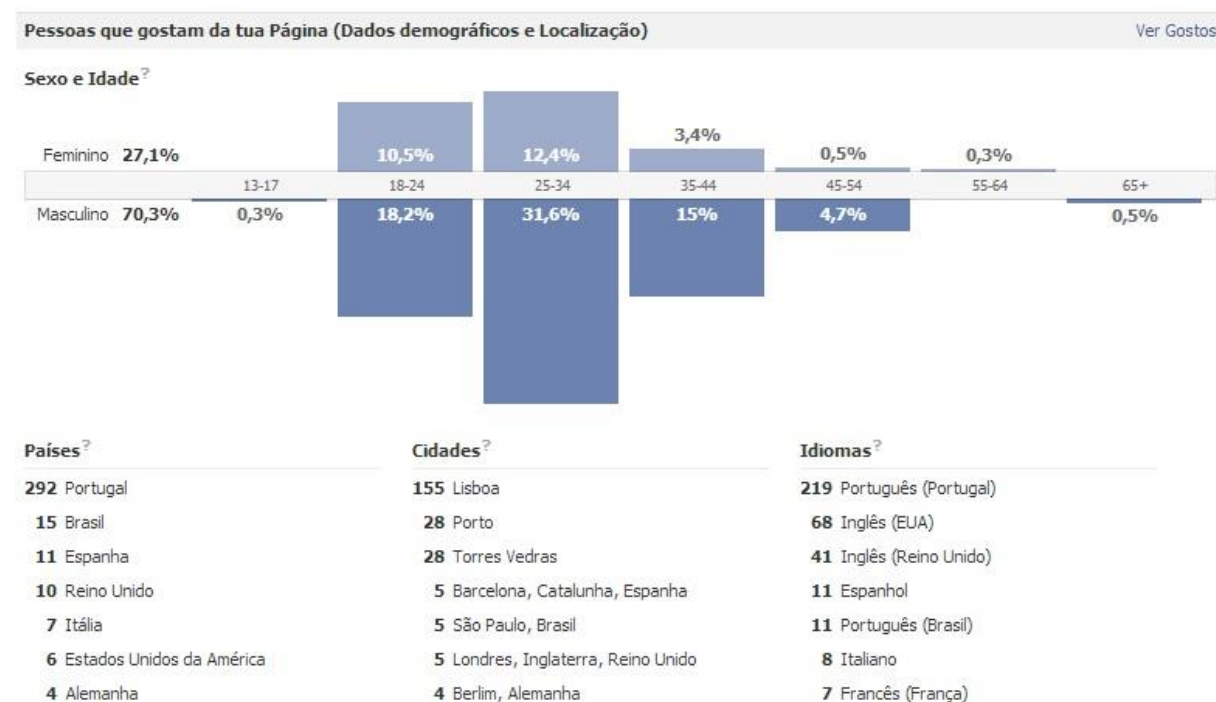


■ Pesquisar tráfego ■ Tráfego de referência ■ Tráfego directo

	Origem	Visitas	% Visitas
1.	facebook.com	617	47,83%
2.	buttmagazine.com	244	18,91%
3.	vimeo.com	95	7,36%
4.	cacadormeanshunter.tumblr.com	52	4,03%
5.	designanddesign.com	42	3,26%
6.	queerlisboa.pt	33	2,56%
7.	zeyed.blogspot.com	24	1,86%
8.	oficinadocego.blogspot.pt	20	1,55%
9.	forex-ninjas.com	17	1,32%
10.	tumblr.com	12	0,93%

Informações quantitativas recolhidas via *facebook*, para o website:

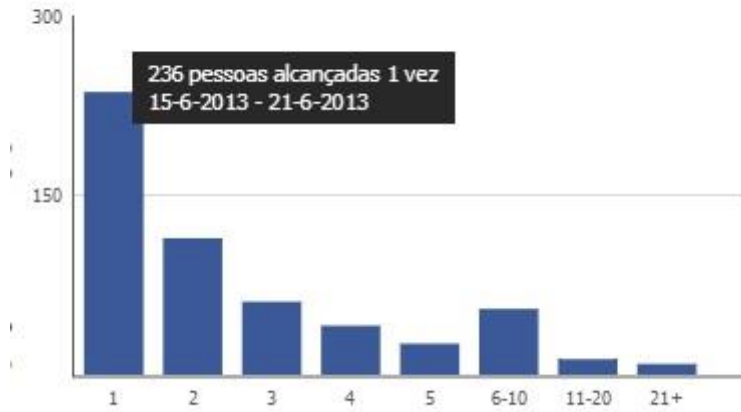
<https://www.facebook.com/ColectivoF5>



Informações quantitativas recolhidas via *facebook*, para o website:

<https://www.facebook.com/ColectivoF5>

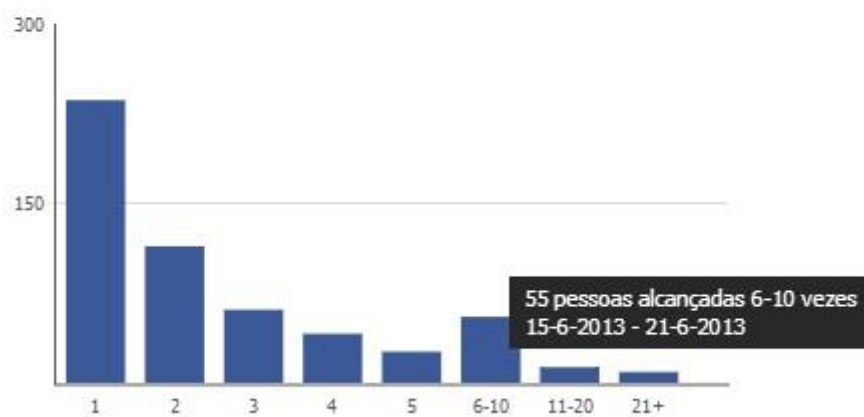
Utilizadores individuais por frequência?



Utilizadores individuais por frequência?




Utilizadores individuais por frequência?



Anexo V

Exemplos de modelos de doações online:

<https://web.ovationtix.com/trs/store/203/donate> [última consulta 5 de setembro de 2014]



SUPPORT ▾ ABOUT ▾ CONTACT BLOG TIMELINE PS122.TV

Calendar Ticket Packages Products Donations My Account Shopping Cart

Donations

Performance Space 122

Performance Space 122 depends on the support of individuals like you!
Any help you can give makes our work possible and is a tax deductible donation to the fullest extent of the law.

Donation Amount \$5.00
 \$10.00
 \$30.00
 \$75.00
 \$122.00
 \$300.00
 \$500.00
 \$1,000.00
 \$2,500.00
 \$5,000.00
 \$10,000.00
 Another Amount: \$

Name(s) to be listed for recognition
 I would like to remain anonymous

Corporate Matching My Company will match my donation

Notes If you have any additional comments or instructions regarding your donation, please feel free to write them here.

If you need assistance placing your order, call OvationTix customer service toll-free: 866-811-4111. Do not exit your Web browser.
Customer service hours: 9am - 9pm M-F / 10am - 6pm Sat + Sun (Eastern Time)

<http://www.trienaldelisboa.com/pt/#/friends> [última consulta 5 de setembro de 2014]

APOIE A TRIENAL DE ARQUITECTURA DE LISBOA

A Trienal é uma associação cultural de direito privado sem fins lucrativos e depende de doações, apoios e patrocínios para cumprir a sua missão. Ao tornar-se Amigo da Trienal estará não só a fazer uma significativa contribuição para o nosso trabalho, como receberá ainda convites exclusivos, prioridade em reservas, bilhetes com desconto, bilhetes gratuitos e outras ofertas exclusivas.

T2013 Patrono Crisis Buster
British Council, Portugal
ARUP

Patronos
Link Architecture Studio
Julien De Smedt
Tony Fretton
FSSIGN Arquitectos Lda.
Platform for Architecture + Research
Carlos Coelho
Aleksander Dembinski + AADB

Benfeitores
João Pedro Cavaco
Manuel Henriques
Stephen Maloney
Beatrice Galilee
Shumi Bose
Andrew Griffin
Site Specific, Arquitectura Lda.
Rita Nunes
Chris Niemeyer
Timothy Soar
Veronique Hoegger
Daftn Editora
Alejandro Gaona
Susana Carvalho
Herbert Wright
Diogo Burnay
Energia Técnica
Get a Light
SAFRE - Estudos e Projectos de Engenharia Lda
Pedro Reis
Gonçalo Riscado
Gonçalo Manteigas
SARIN GAMAC

Programa de Amigos da Trienal

Faça abaixo a sua escolha e siga o botão para doação via Paypal ou Cartão de Crédito.

Em alternativa pode fazer uma transferência para o NIB da Trienal: 0033 0000 45418378677 05

Para envio do comprovativo ou qualquer esclarecimento contacte-nos: amigos@trienaldelisboa.com / +351 21 346 9366. Obrigado!

Amigo

- Convite para inaugurações VIP e antevisões das exposições da Trienal
- Prioridade na reserva de eventos pré-pagos
- Desconto de 20% nas publicações da Trienal e eventos pré-pagos, incluindo programa Intervalo e atividades do Serviço Educativo
- Inclusão do seu nome na lista dos Amigos na sede da Trienal bem como no website
- Receber a newsletter digital mensal da Trienal e Close, Closer com novidades da equipa curatorial

49€

Amigo

- Preço especial Amigo para estudantes, desempregados e maiores de 65

25€

Benfeitor

- Convite para inaugurações VIP e antevisões das exposições da Trienal
- Convite para eventos privados e áreas reservadas a Benfeitores
- Convite para visitas especiais guiadas pelos curadores à Trienal
- Prioridade na reserva de eventos pré-pagos
- Desconto de 20% nas publicações da Trienal e eventos pré-pagos, incluindo programa Intervalo e atividades do Serviço Educativo
- Prioridade na reserva para o Jantar Anual da Trienal
- Inclusão do seu nome na lista dos Benfeitores a figurar na sede da Trienal bem como no website
- Receber a newsletter digital mensal da Trienal e Close, Closer com novidades da equipa curatorial

100€

Patrono

- Convites para eventos e áreas reservadas a Patronos
- Convite para visitas especiais guiadas pelos curadores à Trienal
- Antevisão de todas as exposições na Trienal
- Antecipação para o Jantar Anual de Patronos com curadores e membros do Conselho Consultivo
- Prioridade na reserva de lugares para o Jantar Anual da Trienal
- Prioridade na reserva de eventos pré-pagos
- Desconto de 20% nas publicações da Trienal e eventos pré-pagos, incluindo programa Intervalo e atividades do Serviço Educativo
- Oferta de uma cópia de todas as publicações, impressas e digitais, da Trienal
- Inclusão do seu nome na lista dos Patronos a figurar na sede da Trienal bem como no website
- Oportunidade de organizar um evento na sede da Trienal a preço especial
- Receber a newsletter digital mensal da Trienal e Close, Closer com novidades da equipa curatorial

500€

Faça uma doação de qualquer valor

€



Revista Time Out Lisboa, Nº326, dezembro, 2013



Melhor curta metragem portuguesa

Pedro

Dário Pacheco e José Gonçalves são os fundadores do Colectivo F5, que desenvolve trabalhos artísticos de relação entre dança e imagem, através de fotografia, ilustração, performance e vídeo. Dário Pacheco é formado em dança e tem trabalhado neste campo, aos quais junta o vídeo o teatro e o cinema, com artistas como João Botelho e Raul Ruiz. É neste sentido, e em parceria com o designer José Gonçalves, que trabalha também nas áreas de vídeo dança, design gráfico e fotografia, que surge "Pedro", um resultado de experiências.

Jornal I, setembro, 2013