



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA EMPRESA DE  
GESTÃO DE PROJETOS ARTÍSTICOS

CAROLINA FONSECA PIRES DE ALMEIDA DUARTE

OUTUBRO-2017



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# **MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA EMPRESA DE  
GESTÃO DE PROJETOS ARTÍSTICOS

CAROLINA FONSECA PIRES DE ALMEIDA DUARTE

### **ORIENTAÇÃO:**

PROFESSOR DOUTOR NUNO FERNANDES CRESPO

PROFESSOR DOUTOR PEDRO VERGA MATOS

OUTUBRO-2017

## Resumo

A realização de um plano de negócios é um dos métodos mais importantes para alcançar o sucesso empresarial (Delmar e Shane, 2003). Assim, este trabalho final de mestrado consiste na elaboração de um plano de negócios para a criação de uma nova empresa de gestão de projetos artísticos, na área de dança, na zona da grande Lisboa.

A **d´art** será uma empresa Unipessoal com um único sócio e promotor. A empresa será baseada no modelo de agências, e pressupõe a gestão sustentável de projetos de dança, através de estudos de mercado, preferências e tendências do público final de espetáculos, rentabilizando as salas de espetáculo, gerando mais projetos e mais emprego para os coreógrafos e promovendo mais apresentações públicas das academias de dança. O objetivo geral é rentabilizar e tornar sustentáveis os projetos de dança na Área Metropolitana de Lisboa, sensibilizando novos públicos, apostando na educação artística e no público turista, visto que o turismo tem aumentado exponencialmente na cidade de Lisboa. É um conceito inovador e diferenciador, não existindo concorrência direta.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do plano de negócios é a proposta por Kuratko (2009). Foram analisadas informações referentes às envolventes externas, estratégias, técnicas, operacionais e financeiras. Foram ainda elaboradas recolhas de dados primários, através das entrevistas presenciais realizadas aos três setores de atuação, como ainda recolhas de dados secundários em bases de dados existentes.

Relativamente aos resultados financeiros, a sua análise demonstrou que o projeto é bastante positivo e viável, sendo consequentemente atrativo, visto que a avaliação financeira a 5 anos, resulta num VAL do projeto superior a 92 mil euros.

**Palavras Chave:** Plano de negócios, Gestão de projetos artísticos, Indústrias Criativas, Dança

## **Abstrat**

Making a business plan is one of the most important methods to achieve business success (Delmar and Shane, 2003). Therefore, in this master's degree final project a buisness plan is made, for the creation of a new company, wich willll manage artistic projects, specifically regarding dance in Lisbon's Metropolitan Area.

**d'art** will be a sole proprietorship with a similar model to an agency, for the sustainable management of dance projects, relying on market studies and the audience's tendences and preferences. It will help the theaters' profitability by generating more projects and jobs for choreographers and by promoting more public presentations by dance academies. The main objective is to monetize and create sustainability for dance projects in the Lisbon Metropolitan Area, by stimulating new audience awareness and by investing in artistic education and tourist audiences, which have been growing exponentially. This is an innovative and groundbreaking concept with no direct competition.

The methodology used for the development of this business plan was the one proposed by Kuratko (2009). The information regarding the external environment was analysed, as well as the financial and operational strategies and techniques. Primary data was also collected, through face-to-face interviews in the three sectors in which the business will operate, as well as secondary data.

The analysis of the financial results has shown that the project is viable and, as a consequence, attractive, as the five year financial evaluation results in a VAL higher than 92 thousand euros.

**Keywords: Business plan, Artistic project management, Creative industries, Dance**

---

## Agradecimentos

Gostaria de agradecer em primeiro lugar aos dois professores e orientadores deste projeto, Professor Doutor Nuno Fernandes Crespo e Professor Doutor Pedro Verga Matos, por toda a sua disponibilidade e ajuda neste processo. Agradecer ainda a todos os professores que lecionaram no mestrado, pois de facto tentei desenvolver toda a aprendizagem que adquiri ao longo destes dois anos.

Gostaria ainda de agradecer à Carlota Pignatelli Garcia, por toda a disponibilidade, paciência e ajuda na elaboração desta TFM.

Agradecer ainda ao João Romeiras, por toda a ajuda, opinião e sugestões essenciais para a concretização do projeto.

Gostava ainda de agradecer à Margarida Pignatelli por toda a ajuda na parte estética deste projeto.

Gostaria ainda de agradecer à Camila Botelho por todo o apoio e disponibilidade.

Agradecer também a todos os entrevistados, que permitiram e que se disponibilizaram a ajudar de forma essencial na elaboração deste projeto.

Agradecer a todos os amigos, colegas e família que, com muito interesse, ouviram e deram sugestões e opiniões muito relevantes para a concretização do projeto.

E agradecer especialmente aos meus pais por me proporcionarem a oportunidade de frequentar um mestrado que tanto conhecimento me trouxe.

## Índice Geral

1.	Introdução.....	1
2.	Revisão de Literatura.....	1
2.1	Empreendedorismo e estratégia .....	1
2.2	Plano de negócios.....	2
2.3	Indústrias Criativas .....	3
3.	Metodologia.....	7
4.	Plano de negócios .....	7
4.1	Sumário executivo.....	7
4.2	Descrição do negócio .....	8
4.2.1	Historial da empresa e apresentação da promotora.....	8
4.2.2	Descrição do negócio .....	8
4.2.3	Valores .....	10
4.2.4	Missão .....	10
4.2.5	Visão .....	10
4.3	Análise Ambiental.....	10
4.3.1	Envolvente Política.....	10
4.3.2	Envolvente Sócio-cultural .....	11
4.3.3	Envolvente Económica.....	11
4.3.4	Envolvente Tecnológica .....	12
4.4	Análise Sectorial.....	13
4.5	Análise Competitiva.....	14
4.5.1	Modelo das cinco forças de Porter .....	14
4.5.2	Competências distintivas.....	16
4.5.3	Fatores críticos de sucesso .....	17
4.5.4	Vantagens competitivas .....	17
4.5.5	Objetivos estratégicos do projeto.....	17
4.6	Estudo de mercado .....	18
4.7	Plano de marketing.....	19

4.7.1	Análise SWOT .....	19
4.7.2	Segmentação e público-alvo.....	20
4.7.2.1	Critérios de segmentação .....	20
4.7.2.2	Definição de segmentos e públicos-alvo .....	21
4.7.3	Posicionamento .....	21
4.7.3.1	Identificação do serviço.....	22
4.7.3.2	Diferenciação.....	22
4.7.3.3	Ideias-chave do posicionamento .....	22
4.7.4	Marketing-Mix .....	23
4.8	Plano operacional .....	28
4.9	Plano de pessoal .....	29
4.10	Plano financeiro.....	31
4.11	Calendarização .....	36
5.	Conclusões finais.....	36
	ANEXOS .....	38
	Bibliografia.....	53

### Índice de tabelas

Tabela I - Entrevistas.....	18
Tabela II - Análise SWOT.....	20
Tabela III – Remuneração Mensal e Anual.....	31
Tabela IV - Taxa de penetração Anual.....	32
Tabela V - Análise de sensibilidade.....	35
Tabela VI - Análise sensibilidade à taxa de atualização.....	35
Tabela VII - Calendarização.....	36

### Índice de Figuras

Figura I - Organograma da <b>d´art</b> .....	31
--	----

## 1. Introdução

Este trabalho final de mestrado tem como objetivo a elaboração de um plano de negócios para uma pequena empresa de gestão de projetos artísticos. A ideia teve início na constatação das falhas existentes neste setor e na dificuldade de rentabilizar e ver a arte como um negócio sustentável. Como tal, após várias conversas informais com pessoas da área, e depois de ser claro o seu interesse pelo surgimento deste serviço, pensei que pudesse ser uma boa altura para testar a viabilidade de um negócio deste tipo.

Assim, o objetivo é não só monetário, como também sensibilizar mais e novos públicos para a área da dança, rentabilizar o setor, através de um novo e pioneiro modelo de negócio. Estes pontos são possíveis dado ao aumento de importância atribuída ao setor por parte do governo em Portugal, ao crescimento do setor e financiamentos na área, bem como ao aumento de projetos educativos e planos de sensibilização artística.

Neste sentido, foi essencial desenvolver um plano de negócios de forma a compreender a viabilidade deste e estipular a melhor estratégia para o seu sucesso.

Após este capítulo de introdução, o trabalho sistematizará, no capítulo seguinte, uma breve revisão de literatura, como forma de sustentação para a elaboração de um plano de negócios neste setor. No terceiro capítulo será apresentada a metodologia utilizada, e a partir do quarto capítulo será desenvolvido o plano de negócios, seguindo a metodologia de Kuratko (2009).

## 2. Revisão de Literatura

### *2.1 Empreendedorismo e estratégia*

O empreendedorismo é, segundo Kuratko e Audretsch (2009), um processo dinâmico que pressupõe visão, mudança e criação, e tem como principal objetivo conseguir passar uma invenção ou criação para a implementação de uma ideia, através de soluções criativas. Uma característica forte de um empreendedor é reconhecer uma oportunidade de negócio onde muitos outros apenas vêem o caos, a contradição e a confusão (Kuratko & Audretsch, 2009). Por este motivo, o empreendedorismo é positivo para o crescimento económico, pois promove mudanças, ideias inovadoras e cria postos de trabalho (Kuratko & Audretsch, 2009). Robinson e Pearce (1984) acrescentam que as pequenas empresas desempenham um papel fundamental na economia, pois podem revolucioná-la através de novas formas de pensar e novos tipos de estratégias.



Uma estratégia define o plano e o caminho para o posicionamento desejado, de forma a alcançar os objetivos da organização, bem como a alocação eficiente dos recursos necessários à atividade proposta (Rodríguez, 2016). Deste modo, Robinson e Pearce (1984) afirmam que é importante que haja um planejamento estratégico não só nas grandes empresas, como também nas pequenas, nas que estão em crescimento ou no início da atividade, pois os recursos são limitados, devendo existir uma maior preocupação de gestão eficiente dos mesmos, bem como definir estrategicamente a sua utilização.

A relação entre estratégia e empreendedorismo dá origem ao conceito de empreendedorismo estratégico, que pressupõe um planejamento e organização do negócio, associado à inovação, à forma de entrada no mercado, bem como à estratégia adotada para se obter vantagem competitiva (Kuratko & Audretsch, 2009). Rodríguez (2016) explica que a visão organizacional, a cultura, a estratégia e os modelos de negócio devem estar interligados de forma a alcançar o sucesso de uma organização. Deste modo, um processo empreendedor deve definir objetivos concretos, estratégias, planos de negócio e uma estrutura coerente (Kuratko & Audretsch, 2009). Assim, o plano de negócio deve ser a prioridade do processo de empreendedorismo, de forma a recolher toda a informação necessária para desenvolver ações futuras que vão ao encontro dos objetivos estratégicos desejados (Honing & Karlsson, 2004).

## *2.2 Plano de negócios*

Planear é uma atividade que o empreendedor escolhe iniciar, se os benefícios superarem os custos de elaboração do mesmo. O plano de negócios diz respeito aos esforços que um empreendedor faz para alcançar todas as informações necessárias sobre a oportunidade de negócio, bem como a forma de utilizar essa informação para “agarrar” a oportunidade e criar um novo negócio (Chwolka & Raith, 2012). Segundo Kuratko e Audresch (2009), o plano de negócios é a componente mais importante da gestão estratégica, afirmando Fry e Stoner (1985) que este deve conter a descrição do negócio, a análise das envolventes externas e internas da organização, análise da indústria, da concorrência e do mercado, bem como as previsões de vendas e receitas. No entanto, e tendo em conta as constantes mudanças do meio envolvente, que afetam diretamente o desenvolvimento da atividade, o plano de negócios deve ser revisto periodicamente, de forma a que haja uma atualização verdadeira e útil na definição de objetivos estratégicos, descrevendo o estado corrente do negócio e os pressupostos futuros para a organização (Fry & Stoner, 1985; Castrogiovanni, 1996).

Para Chwolka e Raith (2012), é assumido que o plano de negócios acrescenta valor aos negócios, pois planear engloba o desenvolvimento criativo para dar resposta a uma oportunidade de negócio, com o objetivo de reduzir o risco, no que diz respeito ao futuro desempenho no mercado, assegurando a

sobrevivência da organização. Assim, os planos de negócio estão largamente relacionados com o sucesso das *startup*, embora não sejam uma condição obrigatória para iniciar um negócio (Karlsson & Honing, 2009).

Contudo, a elaboração do plano de negócios ajuda o empreendedor a dar respostas mais eficientes a certos fatores externos, bem como a ganhar legitimidade (Karlsson & Honing, 2009). O plano de negócios ajuda assim os empreendedores na tomada de decisões mais rápidas, numa eficiente gestão dos recursos e na transformação de objetivos abstratos em metas concretas, coerentes e perceptíveis, no estabelecimento de uma visão clara, bem como no próprio desenvolvimento dos produtos (Delmar & Shane, 2003). Deste modo, o planeamento do negócio pressupõe uma análise aprofundada da oportunidade de negócio, cria a possibilidade de avaliação de alternativas, ajuda a prever situações financeiras futuras, a reduzir a probabilidade de falhas e a definir estratégias, bem como capacita o empreendedor a desenvolver possíveis mudanças estratégicas, com base em pressupostos do ambiente externo (Chwolka & Raith, 2012). O planeamento serve ainda para avaliar quais são as ideias viáveis e não viáveis, e optar pela melhor alternativa possível, sendo mais importante a escolha do que se deixa de fazer do que escolher executar a ideia certa (Chwolka & Raith, 2012).

Segundo Brinkmann, Grichnik e Kapsa (2010), existe um enorme debate acerca do valor do planeamento empresarial na área do empreendedorismo, pois segundo a sua visão, o planeamento do negócio pode ser mais ou menos benéfico, tendo em conta fatores contextuais, como a idade da empresa e ainda o contexto cultural em que se insere, sendo à partida menos benéfico em culturas com um grau de aversão à incerteza maior. As características pessoais, bem como a educação e *background* dos intervenientes e empreendedores influencia a avaliação externa de investidores/financiadores, que é crucial para o início de um negócio, principalmente no que diz respeito à obtenção de financiamentos (Foo, Wong & Ong, 2005; Macmillan, Siegel & Narasimha, 1985). Macmillan et al. (1985) acrescentam que os investidores de capital de risco oferecem maior relevância à qualidade do empreendedor na sua decisão de financiamento.

### ***2.3 Indústrias Criativas***

Segundo Rodríguez (2016), o modelo de negócio explicita a forma de entregar valor aos clientes de forma sustentável, e o plano de negócios define a oportunidade que foi reconhecida, bem como a forma que a empresa estipula para a “agarrar”. Embora refira que ambos são conceitos cruciais para o sucesso de qualquer empresa ou organização, afirma que, estes conceitos associados à Indústria Criativa e Cultural ainda se apresentam vagos (Rodríguez, 2016).

A Economia Criativa refere-se a empresas pertencentes ao terceiro setor, que inclui bens ou serviços baseados em símbolos e imagens, que se referem a atividades fundamentalmente criativas (Castro & Figueiredo, 2016). Potts, Cunningham, Hartley e Ormerod (2008), acrescentam que a Economia Criativa diz respeito ao investimento, produção, distribuição e consumo de bens e serviços culturais. Este conceito aparece como resposta às novas tendências do sector económico, associado à crescente valorização do capital intelectual e, por consequência, à implementação e introdução de novas políticas para as Indústrias Culturais e Criativas, possibilitando um novo espaço económico para as atividades artísticas sustentáveis, através da criação de novos mercados de arte (Sava, 2016, Peltoniemi, 2015 e Kong, 2014). A Indústria Criativa pode ser classificada como “Todas atividades económicas conduzidas ou resultantes de processos e trabalho intelectual ou artístico, cujos bens ou serviços tenham um valor de mercado dependente de inúmeros fatores subjetivos” (Sava, 2016, p. 405). Esta indústria diz então respeito à criatividade, habilidade e talento individual, com potencial para a criação de riqueza e emprego, por meio da criação e exploração da propriedade intelectual, tal como refere o Departamento para a Cultura, Média e Desporto do Reino Unido (DCMS, 2001). O termo Indústria Cultural, refere-se a indústrias que combinam a criação, produção e comercialização de conteúdos criativos intangíveis e culturais por natureza (Bosselmann, 2006). O Sector Cultural e Criativo apresenta, cada vez mais, um papel relevante na criação de emprego e na criação de riqueza, principalmente na promoção de qualidade de vida entre as populações, o que contribui de forma significativa para a competitividade, que é crucial para um crescimento económico sustentável (Augusto Mateus & Associados – Sociedade de Consultores, 2010). Desta forma, as artes e organizações culturais, são cada vez mais pressionadas a perceber de que forma poderão alcançar a viabilidade financeira, sem que comprometam os seus valores e missão/visão, sentindo, por esse motivo, uma maior necessidade em elaborar modelos de negócio (Schiuma, Bogen & Lerrom 2015). Mas, segundo Muñoz-Seca (2010), existe uma notória falta de investigação relativamente ao tema, tanto nas Indústrias Criativas como nas Culturais. Devido a esta carência de informação acerca destes conceitos, os gestores culturais e artísticos são obrigados a aprender, com a prática e experiência, a gerir os seus próprios projetos (Capela & Bravin, 2012).

Assim, tendo em conta a situação cultural atual, principalmente a falta de financiamentos para o ramo artístico e cultural e a necessidade de um planeamento mais sério da atividade, surgiu o conceito de gestão cultural, que profissionaliza pessoas para esta área, tentando desenvolvê-la em termos académicos (Moreira, 2011). Contudo, é necessário aumentar a oferta de formação académica na área de gestão e programação cultural, alargar e diversificar as infraestruturas culturais, bem como criar e intensificar circuitos de intermediação cultural, pois a área ainda está pouco desenvolvida (Gomes, Lourenço e

---

Martinho, 2006). Segundo Moreira (2011), o conceito de artista-gestor ainda está muito presente na vida das organizações culturais, sendo de facto complicado encontrar um equilíbrio de forma a tornar sustentável uma organização cultural, sem que esta corra o risco de perder qualidade artística.

Por este motivo, existe geralmente, uma descredibilização dos modelos de negócio efetuados pelas empresas pertencentes a esta indústria, por serem fracos e vulneráveis a mudanças, quer no financiamento como no ambiente externo (Royce, 2011). Sendo uma indústria com constantes mudanças, principalmente no que diz respeito aos financiamentos públicos e privados, é necessário que se perceba como podem os modelos atuais ser melhorados e alargados para auxiliar este setor a alcançar sustentabilidade (Schiuma et al., 2015). Rodríguez (2016) sugere que estas empresas devem ser capazes de se adaptar às rápidas mudanças do setor e do público, através de modelos e planos que assumam um papel de gestão dinâmico, para que se possam adaptar, sempre que necessário, de forma rápida e eficiente. Neste sentido, ao longo da última década, o desafio principal para a dinamização do Sector Cultural e Criativo, foi a criação de sinergias entre a oferta e procura, incentivando ações de captação, formação e desenvolvimento de públicos, bem como a criação de sinergias entre as atividades criativas e as restantes atividades económicas (Augusto Mateus & Associados, 2016). Para Gomes et al. (2006), a organização da oferta deve contemplar as fases de criação, produção, difusão e comercialização, enquanto que a organização da procura cultural deve defender a lógica do mercado, associadas ao processo de “economização cultural”, de forma a valorizar os papéis de gestão, planeamento, programação, divulgação e marketing cultural, nas várias etapas de circulação dos bens. Assim, a Indústria Criativa pode aprender e implementar os modelos de negócio tradicionais, desde que estes não comprometam os aspetos artísticos do projeto (Capela & Bravin, 2012).

Segundo Capela e Bravin (2012) é relevante perceber que existem algumas características deste setor que o diferencia dos restantes, e perceber que as regras de funcionamento em entidades inseridas no Terceiro Sector, estão a modificar-se, pois as organizações estão cada vez mais flexíveis, e o trabalho funciona com uma lógica por projeto, com contratos de curta-duração (Gomes et al., 2006). Assim, o empregador consegue minimizar os custos, não tendo encargos associados à contratação de pessoal fixo, conseguindo, por esse motivo, agilizar os procedimentos inerentes à atividade, o que facilita a seleção de pessoas, bem como a renovação de elencos, embora este aspeto se traduza por vezes na acumulação de funções desempenhadas pelos trabalhadores (Gomes et al., 2006). Na ótica dos empregados, estes limitam-se a adotar estratégias flexíveis que permitem autodeterminar o seu percurso profissional e ampliar a rede de contactos e experiências (Gomes et al., 2006). Deste modo, é recorrente relacionar o emprego cultural e artístico a situações de intermitência, multi-atividade e *free-lancing* (Gomes et al. 2006). Capela e Bravin (2012) acrescentam alguns aspetos que definem e diferenciam esta indústria das restantes: complexos

aspectos artísticos, humanos e de voluntariado; o foco está nos aspetos humanos, criativos e artísticos; existe um grande número de aspetos intangíveis; os projetos são realizados "on time", sem poderem sofrer atrasos; o controlo de qualidade do produto ou serviço é feito pelo público; a sua qualidade apenas é conhecida quando exposta ao público; os *stakeholders* tendem a considerar a satisfação do público para avaliar o sucesso do projeto. Assim, para que estes modelos flexíveis de trabalho sejam viáveis, é necessário que haja uma regulamentação dos modelos organizacionais emergentes e modos de trabalho associados (Gomes, et al. 2006).

Por estes motivos, um plano de negócios, deste tipo de projetos, deve ter em conta os seguintes pontos: uma visão forte do futuro, devidamente articulada através da missão e valores definidos; excelência artística e capacidade de assumir os riscos artísticos; capacidade de flexibilidade e adaptação; viabilidade financeira; sistemas de gestão bem estruturados; capacidade de liderança; conhecimento do público e mercado, no presente e para o futuro; criação de bom relacionamento com os financiadores, de forma a que se desenvolvam modelos que potenciem a inovação e a criatividade artística (Royce, 2011; Schiuma, et al., 2015). A Augusto Mateus & Associados (2016) acrescenta que estes projetos devem ter uma perspetiva de rendibilização e sustentabilidade económica, e sugere que seja definido à partida as áreas de impacto espetáveis, o valor acrescentado que oferecem, a sua ligação com fatores culturais, a sua mais-valia para o património histórico-cultural, e que sejam ainda desenvolvidos novos modelos de negócio, baseados na digitalização do setor, que permitam a criação de novos canais de distribuição (Augusto Mateus & Associados, 2016).

Deste modo, o principal desafio do Setor Cultural e Criativo é conseguir ter a capacidade para renovar os seus modelos competitivos, sendo os principais fatores de competitividade a obtenção de novos públicos, uma maior promoção e potenciar o uso das novas tecnologias (Oliveira, 2013). Assim, é proposto o uso das novas tecnologias de informação ao serviço da cultura, bem como a digitalização de conteúdos, pois garante o acesso generalizado (Augusto Mateus & Associados, 2010). Os autores defendem ainda que o acesso digital a conteúdos culturais e artísticos constitui um instrumento de educação, formando novos públicos e qualificando a procura cultural, que estimula a competitividade da oferta (Augusto Mateus & Associados, 2010). É ainda positivo que este sector se articule com o setor do turismo, de forma a acrescentar valor à oferta turística nacional. E, a produção dos conteúdos de base cultural e artística deve ser fomentada pela competitividade nacional, regional e local, capacitando a formação de novos públicos, devendo existir um investimento na criação de estruturas duradouras que capitalizem vantagens competitivas, apostando na diferenciação territorial e patrimonial, valorizando a arte e cultura portuguesa (Augusto Mateus & Associados, 2010).

---

### 3. Metodologia

Este projeto tem como objetivo a elaboração de um plano de negócio para uma empresa da Indústria Criativa, a atuar no Sector das Artes Performativas. Deste modo, para a elaboração de um plano de negócios, o empreendedor deve basear-se num modelo, para mais facilmente estruturar as suas ideias. Assim sendo, depois de analisadas e comparadas as cinco metodologias apresentadas no Anexo I, Tabela I, para o desenvolvimento deste plano de negócios irá ser seguida a metodologia proposta por Kuratko (2009). A escolha recai sobre esta metodologia por ser a que avalia de forma mais aprofundada os fatores externos à organização, que, de acordo com a revisão de literatura, são os pontos essenciais de análise para uma empresa da Indústria Criativa.

De forma a conseguir toda a informação necessária para a avaliação do negócio, será efetuada uma investigação com base em fontes primárias e secundárias. Relativamente aos dados primários, serão elaboradas entrevistas a organizações e profissionais da área de atuação. Estas entrevistas serão semiestruturadas e realizadas individual e presencialmente a três academias de dança, três coreógrafos e três salas de espetáculo na área Metropolitana de Lisboa. No que refere aos dados secundários, irão ser utilizados dados acerca do setor em questão, em bases de dados existentes, como o Instituto Nacional de Estatística (INE) e a Base de Dados Portugal Contemporâneo (PORDATA).

### 4. Plano de negócios

#### 4.1 *Sumário executivo*

Este projeto consiste na elaboração de um plano de negócios para o serviço da empresa **d'art**, com o objetivo de avaliar a sua viabilidade. Este novo negócio terá por base o modelo de agência, e pretende desenvolver um novo modelo de gestão de projetos artísticos no setor da dança.

A empresa tem como objetivo criar um serviço de intermediação com os seus clientes, de forma a tornar a dança num negócio rentável e sustentável. Pretende por este motivo, rentabilizar as salas de espetáculo, aumentar o emprego na área, dinamizar as apresentações públicas de academias de dança, propor novos projetos, realizar estudos de mercado para enquadrar projetos, e ainda sensibilizar novos públicos para a dança, valorizando a cultura e arte portuguesa. A empresa pretende transmitir a ideia de inovação, jovem, moderna, proximidade, valorização artística, valorização da dança e importância dos públicos. Sendo uma marca que olha para a sociedade e que promove projetos que sejam apreciados.

Este projeto terá como principal vantagem competitiva o *know how* dos colaboradores, quer na área de dança como na área de gestão, e ainda o facto de desenvolver um modelo que promove a rentabilização e sustentabilidade do setor.

A empresa atuará na área metropolitana de Lisboa, e terá um escritório na zona centro da cidade (Chiado). Os seus clientes serão salas de espetáculo (que não trabalhem com programador qualificado), coreógrafos emergentes e academias de dança nos arredores da capital. Estes foram os segmentos encontrados no estudo de mercado realizado através de entrevistas presenciais.

O financiamento da empresa será efetuado através de capital próprio da única promotora, no valor de 7 357,51 €. O negócio será viável, visto que após a elaboração do plano financeiro do projeto, para 5 anos, alcançou um VAL de 92 624,10 €, uma TIR de 11,36% e um PRI de aproximadamente 2 anos.

## **4.2 Descrição do negócio**

### **4.2.1 Historial da empresa e apresentação da promotora**

Um dos pontos essenciais para a sustentabilidade de um negócio é a definição de um produto e/ou serviço, de uma missão e visão do projeto e/ou empresa, e ainda perceber o público alvo e as necessidades e desejos desse mesmo público. Contudo, são aspetos pouco visíveis na conceção e gestão de projetos artísticos. Deste modo, o projeto que será proposto vem dar resposta a estes factos.

Existe uma clara dificuldade por parte dos artistas, em viverem apenas dos rendimentos provenientes das atividades artísticas. Por este motivo, para além de existir uma crescente necessidade de alterar o funcionamento do mercado das áreas performativas, existe também a necessidade de encontrar modelos sustentáveis e rentáveis para as atividades artísticas. Nesse sentido, a empresa **d'art** vem colmatar esta necessidade.

A **d'art** será uma nova empresa, a atuar no setor das artes performativas, mais concretamente na área de dança. Terá como única promotora do projeto a bailarina e coreógrafa Carolina Duarte, licenciada em dança, pela Escola Superior de Dança do Instituto Politécnico de Lisboa, e a terminar o Mestrado em Ciências Empresariais no ISEG. Será uma empresa de intermediação, com um modelo semelhante às agências, e fará a “ponte” entre as salas de espetáculo e os coreógrafos/bailarinos, companhias e academias/escolas de dança.

### **4.2.2 Descrição do negócio**

A **d'art** encontra-se numa fase inicial, e enquadra-se no terceiro setor, envolvida na Indústria Criativa, mais concretamente no sector das artes performativas, na área da dança. O público alvo da empresa serão as salas

---

de espetáculo da Grande Lisboa, os bailarinos/coreógrafos e companhias que queiram atuar nesta zona geográfica, e ainda as academias/escolas de dança em Portugal Continental.

A *d'art* visa a criação de um sistema de avaliação de peças, através de estudos de mercado, que permitam perceber qual será o público mais indicado para a peça, e ainda que espaço se adequa melhor para a apresentação da mesma. Por outro lado, no que diz respeito às salas de espetáculos, o objetivo é rentabilizá-las, indicando as peças existentes que melhor se adequam ao espaço. De acordo com as necessidades e desejos do público estudado em cada sala de espetáculos, serão ainda propostas novas peças e novos projetos artísticos, aos coreógrafos.

A *d'art* tem também o objetivo de estabelecer uma “ponte” entre as salas de espetáculos e as academias/escolas de dança, de forma a tornar mais fácil e acessível a programação, organização dos espetáculos de dança das academias, desde a escolha do espaço até à venda de bilhetes.

A empresa irá então oferecer um modelo de intermediação de comunicação entre as peças que certa companhia propõe apresentar e os teatros existentes. Por um lado, vai tornar a comunicação e todo o processo de seleção mais rápido, pois fará uma avaliação de cada peça proposta para apresentar e entregará o projeto ao/aos teatros mais indicados, que depois aceitarão ou não a peça. Por outro lado, dará resposta à falta de rentabilização dos espaços de espetáculos, propondo novas peças para ocupar as salas livres e rentabiliza-las. Este segundo ponto é, não só positivo para as salas, como para os coreógrafos, pois terão mais propostas de trabalho, com sucesso garantido, assegurado pelo estudo de mercado aplicado ao público ou futuros públicos, bem como a avaliação do envolvente da sala de espetáculo, de modo a enquadrar temas e garantir a sustentabilidade das peças.

A empresa pretende ainda, indiretamente, mudar a mentalidade da sociedade, mostrando que a arte, mais especificamente a dança é para todos e pode ser vista e compreendida por todos. A empresa consegue atingir este ponto por proporcionar estudos de mercado, e estudos de preferências/tendências dos consumidores, propondo assim novas peças que vão ao encontro do que “se quer ver”. Outro ponto que a empresa pretende ter em conta é o facto de o turismo estar em crescimento, e por isso direcionar projetos para este público, bem como para o facto do Estado estar a apostar fortemente em ações educativas na área da dança, promovendo o contacto precoce com esta e a sensibilização de novos públicos. Assim, a empresa pressupõe a criação de projetos que ofereçam melhores e mais respostas ao público infantil e ao público turista.

Esta é uma ideia pioneira e inovadora na gestão de projetos artísticos, e, apesar do modelo já ser utilizado noutras áreas, tem algumas adaptações para o setor artístico, acabando por ser uma estrutura de negócio nova, que não procura apenas uma sustentabilidade económica e financeira, como também tem uma forte preocupação com o desenvolvimento cultural e artístico da sociedade, através da educação e sensibilização.



---

Assim, o objetivo é mostrar que o artista não se preocupa apenas com a própria satisfação na conceção do seu projeto, como também da transmissão da sua mensagem, através de produtos que vão ao encontro daquilo que o público quer ou gostava de ver. Por ser uma ideia pioneira, está sujeita a alguns riscos, já que, por nunca ter sido implantado um modelo semelhante, existe um risco, pelas previsões poderem não corresponder à realidade futura.

Contudo, a oportunidade é clara, e dependendo a empresa da intervenção e avaliação humana, o essencial é ter colaboradores que não olhem para as artes apenas como processos criativos e artísticos, mas que consigam perceber que é a rentabilização e sustentabilidade dos projetos que faz o crescimento do setor, e o desenvolvimento da cultura e arte.

#### **4.2.3 Valores**

Valorização da arte na sociedade e sustentabilidade das atividades artísticas. Auxiliar as empresas artísticas e trabalhadores da área da dança em Portugal, promovendo a ideia de dança para todos.

#### **4.2.4 Missão**

Aumentar o consumo de produtos artísticos e potenciar novos produtos que vão ao encontro das necessidades e desejos do público.

#### **4.2.5 Visão**

Ser uma empresa com credibilidade e assegurar um modelo de negócio viável e sustentável.

### **4.3 Análise Ambiental**

#### **4.3.1 Envoltente Política**

Tem-se constatado, desde 1986, em Portugal, uma estabilidade política e continuidade governativa, pois os partidos de poder não têm sofrido alterações extremas. Devido à adesão de Portugal aos princípios e objetivos da União Europeia, tem-se notado um significativo aumento de credibilidade do país em termos internacionais. Este aspeto reflete-se diretamente no aumento de IDE (investimento direto estrangeiro) e no crescimento dos fundos comunitários (Nunes, 2015). É também pertinente realçar a política de privatizações e abertura de diversos setores à iniciativa privada e ao IDE - banca, seguros, serviços financeiros, transportes, energia e comunicações. Desta forma, constata-se uma mais rápida modernização dos sectores, refletindo-se de forma positiva na criação de emprego, no aumento de salários e na economia em geral (Nunes, 2015).

Desta forma, Portugal, tal como os restantes países membros da União Europeia, e aderentes à moeda única, é obrigado a respeitar todos os acordos, tratados e normas assinadas pelo núcleo da União. Devido à crise

da dívida soberana, Portugal foi obrigado a adotar medidas de austeridade e reformas estruturais do Estado, contudo, neste momento, o país está a conseguir equilibrar a balança económica (Conselho UE, 2011). Constatam-se ainda uma forte liberalização dos mercados, tornando-os mais abertos e com menos restrições, o que facilita o surgimento de novas e pequenas empresas. Portugal irá receber até 2020 incentivos dos Fundos Europeus Estruturais para estimular o crescimento económico e a criação de emprego. De forma a reforçar a competitividade das PME, reduzindo os custos públicos, e assegurando a sustentabilidade e a qualidade do emprego, Portugal irá dispor de alguns fundos para reforçar a aposta na investigação, no desenvolvimento tecnológico e na inovação (Agência Nacional de Inovação, 2017).

#### **4.3.2      *Envolvente Sócio-cultural***

Após o fim, parcial, da crise que atormentou Portugal nos últimos anos, constata-se um aumento da densidade populacional, embora os valores permaneçam ainda abaixo da média europeia (PORDATA, 2017). O índice de bem-estar global em Portugal tem subido substancialmente, tal como o bem-estar económico e o balanço vida/trabalho. Também o índice de qualidade de vida tem vindo a crescer, apresentando em 2015 o valor mais alto, desde que há registo (PORDATA, 2017).

Assiste-se ainda em Portugal, a um novo perfil demográfico, que se caracteriza pelo envelhecimento da população, devido, não só, ao aumento da esperança média de vida, melhores condições de saúde, alimentação, prática regular de desporto, como também à diminuição da taxa de natalidade. Este facto, leva a um aumento da população idosa, e consequentemente a um aumento do tempo livre. A população ativa tem também vindo a crescer, bem como o rendimento médio (INE, 2017; PORDATA, 2017). Assim, apesar de existir uma redução notória da dimensão dos agregados familiares, tem aumentado o orçamento disponível das famílias para atividades de lazer, turismo e atividades culturais e artísticas, pois o poder de compra tem aumentado substancialmente (Deloitte, 2010). Deste modo, segundo a Deloitte (2010), os portugueses têm cada vez mais vontade de conhecer e aproveitar uma maior diversidade de experiências, valorizando de forma crescente o país e o que é nacional, incluindo o turismo e atividades culturais.

#### **4.3.3      *Envolvente Económica***

O PIB tem vindo a aumentar desde 2001, atingindo em 2015 valores semelhantes a 2010 (ano que apresenta o valor mais alto desde 1980). Simultaneamente, o défice/excedente por % do PIB tem vindo a diminuir substancialmente desde 2009, passando de - 8,0 para -3,1 em 2015 (PORDATA, 2017; INE, 2017). A taxa de investimento global tem decrescido desde 2008, e embora o investimento para atividades artísticas e de espetáculos tenha, ao longo dos anos, apresentado valores inconstantes, constata-se uma subida significativa a partir do ano de 2013 (PORDATA, 2017). Relativamente às despesas de consumo final, em

termos nacionais e valores no setor do lazer, receção e cultura, existe uma subida a partir de 2012 (PORDATA, 2017).

No que diz respeito ao setor empresarial, contrariamente aos trabalhadores por conta própria, os trabalhadores por conta de outrem têm vindo a aumentar, apresentando o valor mais elevado dos registos (81,6%) em 2015. E, no que respeita à remuneração dos empregados *per capita*, os valores subiram desde 1995 para 2015, quer a nível europeu, quer em Portugal, apesar de Portugal permanecer abaixo da média da União Europeia (PORDATA, 2017; INE, 2017). Contrariamente às médias e pequenas empresas, as microempresas têm vindo a crescer desde 2010, e tem também vindo a crescer a população empregada, tanto a nível da União Europeia como em Portugal. Portugal apresentava em 2008 uma percentagem inferior à média da UE, mas após uma subida constante dos valores, em 2015, Portugal situa-se acima do valor da UE, com 4.548,7 milhares de população empregada.

A dimensão do setor terciário está em constante crescimento, tendo apresentado o valor mais alto desde que há registo, em 2015, com 3.098,6 milhares de pessoas empregadas. O setor primário tem vindo a decrescer, sendo o setor com menor população empregada, e o secundário mantém-se estável, com valores a rondar o 1 milhão (PORDATA, 2017; INE, 2017). O VAB, após ter apresentado uma queda até 2012, está novamente a subir, quer em valores totais, quer nas atividades artísticas, onde se verifica um aumento significativo a partir de 2014 (PORDATA, 2017). As Indústrias Culturais são o principal domínio do Setor Cultural e Criativo, representando 52% do VAB do SCC (50% do emprego), as atividades criativas pesam, respetivamente, 40% e 36% na riqueza e no emprego gerados pelo setor, e as atividades culturais nucleares cerca de 7% e 14%. As artes performativas constituem o subsector mais relevante das atividades culturais nucleares, representando 10% do emprego e 5% do VAB do SCC (Augusto Mateus & Associados, 2016).

#### **4.3.4      *Envolvente Tecnológica***

Tem-se verificado, não só em Portugal, como a nível mundial, uma grande revolução e desenvolvimento tecnológico, que tem melhorado o desenvolvimento e crescimento das empresas.

A sociedade passou a ter uma “vida virtual”, e surgiu o hábito de consumo *online*. Por este motivo, é necessário que as empresas realizem planos de marketing digital, podendo entrar em contacto com os consumidores. E, sendo as redes sociais uma tendência em crescimento, é também importante que as empresas adiram e acompanhem esta tendência, de forma a estarem mais próximas do seu público. No caso do setor artístico, é relevante que estes se adaptem rapidamente a esta nova realidade, e que tirem partido dos desenvolvimentos tecnológicos. É ainda fundamental a criação de novos canais de distribuição e divulgação *online*, para que as pessoas estejam cada vez mais informadas, potenciando o acesso mais facilitado e constante a produtos artísticos e eventos culturais.

#### 4.4 *Análise Sectorial*

Sendo o setor das artes dos espetáculos e dança, parte do setor terciário, e por esse motivo não produzir bens essenciais, o seu crescimento depende de um nível económico que potencie o consumo de produtos culturais e artísticos. Assim, a conjectura apresentada anteriormente demonstra um impacto positivo no crescimento do setor terciário, mais concretamente da cultura e das artes de espetáculo. Existe assim, um aumento dos públicos de teatro e eventos artísticos, tanto a nível nacional como regional, bem como um aumento de receitas. A Área Metropolitana de Lisboa é a região com maior receita proveniente destas atividades, atingindo em 2015 aproximadamente 36 milhões de euros, sendo igualmente a região que mais contribui para o aumento do número de sessões de eventos artísticos (PORDATA, 2017).

Até à década de 90, a cultura esteve associada à ciência ou à educação, mas, a partir desse momento, alcançou a sua independência, com a criação do Ministério da Cultura. Com o surgimento deste Ministério, associado às políticas culturais e a autonomização do setor, a Cultura e as Artes têm tido uma crescente visibilidade (Gomes, et.al, 2006). Deste modo, tem havido uma forte aposta no desenvolvimento de novas profissões, mais qualificadas para esta área, o que se reflete no crescimento de emprego nas atividades culturais e criativas (Augusto Mateus & Associados, 2016).

Devido à importância oferecida à sensibilização e formação de novos públicos, tem vindo a aumentar significativamente o número de instituições culturais com oferta de serviços educativos e iniciativas com forte componente pedagógica, direcionada a atividades culturais e artísticas (Gomes et al., 2006).

Contudo, para além do investimento na recuperação e dinamização de espaços físicos, tem havido também um forte investimento no fomento de hábitos de consumo e práticas culturais e artísticas em toda a população (Augusto Mateus & Associados 2016).

Não obstante, existe ainda um défice acentuado de público e procura, bem como um baixo índice de práticas culturais, que pode ser justificado pela acentuada desigualdade social no acesso a bens e serviços básicos, nomeadamente o ensino. Assim, por norma, os produtos culturais e artísticos são consumidos por segmentos da população, com elevados níveis escolares e profissionais, existindo fortes assimetrias sociais (Gomes, et.al, 2006). No entanto, tem-se assistido, no último quarto de século, a um aumento muito significativo do consumo de bens e serviços culturais e criativos devido à melhoria do nível de rendimento médio das famílias, a redução do tempo de trabalho, que resulta num aumento do “tempo livre” e de “lazer”, a subida do nível médio de escolaridade, o contributo das novas tecnologias de informação e comunicação, a forte consolidação e aprofundamento da terciarização das economias, a aceleração do peso das atividades artísticas na promoção de competitividade e capacidade concorrencial face a outras indústrias e devido ao aumento do turismo (Augusto Mateus & Associados, 2016, 2010).

Deste modo, o número de espetadores de espetáculos ao vivo tem vindo a aumentar desde 2011, passando de 8,5 milhões para 12,5 milhões em 2015. Os espetadores de dança também aumentaram de 280 mil em 2011 para 337 mil em 2015 (INE, 2017).

Ainda assim, o número médio de espetadores por sessão tem aumentado, principalmente de 2013 (413,5) para 2015 (639,0), que foi o ano com o valor mais alto desde que há registos (PORDATA, 2017; INE, 2017). A lotação dos recintos de espetáculos em Portugal tem aumentado também, e, apesar de ter havido uma ligeira queda dos valores de 2010 (231.475) para 2011 (221.037), verifica-se uma subida a partir desse ano, até 2015 (223.638) (INE, 2017).

No que diz respeito ao número de bilhetes vendidos para espetáculos ao vivo, em 2013 foram vendidos 3 784 874 em Portugal, número que tem vindo a aumentar até 2015 ,3 866 197, do total, apenas 175 763 correspondem a espetáculos de dança ao vivo. A área metropolitana de Lisboa é a região que mais bilhetes tem vendidos, atingindo 1. 605.691 em 2013 e 1.798.049 em 2015 (PORDATA, 2017; INE 2017).

Relativamente às receitas provenientes deste tipo de atividades, em 2013 gerou-se 60 milhões de euros, verificando-se um decréscimo para 59,6 milhões de euros em 2015. Deste valor total, a dança representa 1,9 milhões de euros, a música 43,6 milhões de euros, e o teatro 8,9 milhões de euros (INE, 2017). Alguns destes dados podem ser verificados com maior detalhe no Anexo II.

## ***4.5 Análise Competitiva***

### ***4.5.1 Modelo das cinco forças de Porter***

O modelo das forças de Porter é um dos mais utilizados no mundo, pois ajuda a identificar o nível de atração da indústria de modo a estabelecer-se um plano de ação para competir e atingir uma forte posição no mercado. Assim, as cinco forças que constituem o modelo são: o poder negocial dos fornecedores; o poder negocial dos clientes; produtos substitutos; ameaça de novos concorrentes; concorrência (Porter, 2008).

#### ***Concorrência***

A rivalidade dos Concorrentes na Indústria é considerada média: grande número de concorrentes no mercado de dança; pouca procura de novos conceitos e modelos de negócio no setor; pouca importância atribuída às preferências e tendências dos públicos; aumento do número de companhias de dança, coreógrafos e bailarinos; diminuição de salas de espetáculos; aumento do número de academias de dança; aumento do número de praticantes de dança; aumento de oferta educativa em atividades artísticas; baixa competição de preços.

Os concorrentes da **d'art** serão, numa primeira fase, todos os programadores/produtores das salas de espetáculos e coreógrafos. Contudo, espera-se que estes concorrentes se tornem clientes e fornecedores,

deixando de ter um papel concorrencial, pois será uma empresa de intermediação com uma oferta generalista e abrangente, que pretende complementar o trabalho destes.

### ***Novos Concorrentes***

A ameaça de entrada de novos concorrentes é considerada média baixa: tendência reduzida para o surgimento de novas salas de espetáculos; maior tendência para a profissionalização na área de gestão cultural; baixa tendência para a criação de empresas de gestão cultural; baixa tendência para a criação de novos modelos de negócio na área das artes performativas.

A entrada de novos concorrentes, com a mesma oferta de serviço que a **d'art** no mesmo setor, tem algumas barreiras. O mercado artístico, mais concretamente o das artes performativas (dança), não é um mercado com elevada rentabilidade, o que dificulta entrada de novas empresas. Apesar do setor estar em crescimento, e de se esperar um aumento da oferta e rentabilidade artística e um aumento de financiamentos para a área, é um setor relativamente restrito, não havendo “espaço” para muitas empresas de intermediação de produtos artísticos. Deste modo, a empresa depende inteiramente de um alto nível de “*know how*” na área, o que faz com que a entrada de uma nova empresa com a mesma oferta se torne mais complexa, pois, por um lado, teria de existir interesse na área de gestão artística e, por outro, uma forte aposta em novas redes de contacto.

O modelo da empresa é semelhante a modelos de agências existentes noutras áreas de atuação, assim sendo, poderá haver interesse de certas empresas que trabalhem sobre um modelo de agência, a quererem entrar num novo setor.

Não obstante, estando a empresa numa fase de introdução do seu ciclo de vida, é ainda possível que haja uma certa desconfiança do serviço e dos seus benefícios, o que faz com que novos concorrentes não se sintam motivados a entrar neste mercado. É ainda importante referir que o setor não tem monopólios, nem grandes barreiras tecnológicas, e tem reduzidas barreiras de capital.

### ***Poder dos Fornecedores***

O poder comercial dos fornecedores é considerado médio: elevado número de fornecedores de serviços (salas de espetáculos, bailarinos, coreógrafos e companhias); variedade de fornecedores que propõem preços variados e reduzidos custos de mudança de fornecedores.

Numa primeira fase, o seu poder será elevado, pois não dependem inteiramente do serviço. Contudo, numa fase posterior, de adesão generalizada ao serviço, o poder dos fornecedores – sobretudo coreógrafos - vai diminuindo, pois passarão a depender das propostas de novas peças que a empresa lhes fará.

### ***Poder Negocial dos Clientes***

O poder negocial dos clientes é considerado médio: pouca variedade de oferta aos clientes; os clientes não têm custos de mudança; baixa fidelização.

Pelo facto de a empresa atuar num setor restrito o poder dos clientes pode numa primeira fase ser elevado. No entanto, sendo um serviço único e diferenciador, após a expectável adesão e fidelização de clientes, o poder destes vai começar a diminuir.

### ***Produtos Substitutos***

A ameaça de Produtos Substitutos é considerada média/baixa: alto número de serviços substitutos; elevado número de programadores/produtores das salas de espetáculos e programadores/produtores de companhias; não existe oferta de serviço semelhante para as academias de dança.

Não existe nenhum serviço no mercado que apresente as características e modelo desta empresa, existindo apenas programadores/produtores que selecionam e divulgam as peças, mas apenas de um para um (uma peça para várias salas, e salas que escolhem peças). Contudo, não existe uma rede ou um modelo em rede que ofereça respostas eficientes às necessidades das salas, dos coreógrafos e das academias de dança.

Desta forma, a atratividade do Sector é considerada média, pois existem baixas barreiras de entrada e saída, os financiamentos estão em crescimento, bem como o setor em si.

### **4.5.2 Competências distintivas**

A **d'art** pretende dar resposta ao desenvolvimento de novos públicos e crescimento do turismo. Por um lado, vem aproveitar a oportunidade das academias de dança, que têm crescido em termos de números e praticantes de atividade física e dança. Por outro, aproveitará a promoção de serviços educativos e formação de novos públicos, pois para além da rentabilização e sustentabilidade da dança, a empresa pretende estar mais próxima dos públicos, de forma a perceber as suas tendências. Relativamente ao crescimento do turismo, irão desenvolver-se projetos que vão ao encontro deste tipo de consumidor. Esta será uma das formas de gerar emprego junto dos coreógrafos e rentabilizar as salas.

Pretende-se alterar a mentalidade dos artistas, continuando estes a poder desenvolver os seus projetos, mas com uma visão voltada para as preferências do consumidor e para a educação de públicos, para além de potenciar um maior contacto com a arte, por parte do público.

Será ainda uma empresa com um forte conhecimento das atividades realizadas por toda a Grande Lisboa, de forma a poder enquadrar os projetos, nas atividades já existentes. Pressupõe também uma preocupação com o público infantil, através da criação de espetáculos direcionados para este, visto que é uma aposta do Estado Português (INE, 2017 e PORDATA, 2017), com o objetivo de promover uma relação precoce com a arte e especificamente com a dança.

Sendo uma empresa pioneira e inovadora no setor, e como qualquer *Startup*, necessita de uma forte aposta no marketing, divulgação e promoção do serviço, junto dos potenciais clientes, mostrando claramente os benefícios futuros. É estritamente necessário passar a mensagem de que este será o modelo do futuro para os setores artísticos, pois garante sustentabilidade para todos os intervenientes, e potencia o crescimento do mercado.

#### 4.5.3 *Fatores críticos de sucesso*

Fatores críticos de sucesso: gestão eficaz, que garanta um bom desempenho do negócio; boa escolha e gestão de recursos humanos, altamente qualificados na área de dança e gestão; qualidade do serviço, tendo em conta o público final dos projetos artísticos; imagem de marca forte; promoção e fidelização dos clientes.

#### 4.5.4 *Vantagens competitivas*

Vantagens competitivas: proatividade e a aproximação do público potencial de produtos artísticos; experiência no setor; experiência na área de gestão; conceito inovador e diferenciador; novo modelo de negócio; preocupação com o crescimento sustentável do setor artístico; promoção da cultura portuguesa; rentabilização do setor; promoção de rentabilidade para os trabalhadores da área da dança; preocupação com a formação de novos públicos; preocupação com as tendências e preferências do consumidor final; criação de emprego nas atividades artísticas; aposta num modelo baseado em redes de contactos; aposta nas novas tecnologias como suporte ao serviço; promoção da arte e dança em Portugal; divulgação e planos de marketing para uma forte divulgação da empresa.

#### 4.5.5 *Objetivos estratégicos do projeto*

A **d'art** pretende desenvolver um novo modelo de negócio, baseado num modelo existente noutras áreas de atuação (agências) e, ainda, gerar mais postos de trabalho para os artistas.

Outra estratégia importante é ganhar a quota total do mercado nacional, sendo crucial uma boa promoção e divulgação do serviço, bem como dos benefícios futuros para cada interveniente e para o setor no geral.

**Grandes objetivos da empresa:** Encontrar soluções rápidas e eficientes para a apresentação de espetáculos de dança públicos, de forma a tornar o setor mais rentável e sustentável; ser um modelo de referência para outras áreas artísticas, através do desenvolvimento de projetos que vão ao encontro das preferências e tendências do público final; manter um contacto permanente com os seus clientes e estar sempre disponível para adaptações do modelo que propõe, de acordo com a necessidade dos clientes e do público dos espetáculos; ser um serviço altamente direcionado para o cliente; educar novos públicos; sensibilizar a sociedade para esta área e para estas atividades; apostar no público infantil e no crescimento do turismo em Portugal.



Com o desenvolvimento deste serviço, a empresa pretende alcançar objetivos qualitativos e quantitativos.

**Objetivos qualitativos:** Garantir o nível máximo de satisfação (100%) do cliente, com o desempenho da empresa e com a utilização do serviço; aumentar a rentabilidade e sustentabilidade do setor; aumentar a atividade do setor; aumentar o público de espetáculos; adquirir novos públicos; gerar mais emprego; valorizar a cultura portuguesa.

**Objetivos quantitativos:** Ter 40% dos projetos de dança desenvolvidos na área da Grande Lisboa até 2022; atingir e ser bem aceite em todo o mercado português, a curto/médio prazo; expandir o negócio a outras áreas do país, a médio/longo, atingindo em 2023 25% dos projetos desenvolvidos fora da Grande Lisboa; ser uma empresa de referência, quer na área artística, quer na área de gestão de projetos e gestão cultural; ser uma empresa de referência que não se preocupa apenas com o crescimento económico do setor mas sim com o seu crescimento sustentável; ter, durante o período de implementação do projeto, uma avaliação elevada (mínimo de 4,5 numa escala de 1-5); diversificar o negócio para outras áreas artísticas, a partir de 2023, atingindo no final de 2023, 25% dos projetos nacionais nas áreas de música e teatro.

#### 4.6 *Estudo de mercado*

Com o objetivo de testar a viabilidade e a aceitação da ideia/ projeto para a criação de um novo modelo de negócio, realizou-se um estudo de mercado, através de entrevistas semiestruturadas de forma presencial aos três setores de atuação: 3 academias de dança, 3 salas de espetáculo e 3 coreógrafos.

As entrevistas foram realizadas individual e presencialmente, com perguntas adaptadas a cada potencial cliente das diferentes áreas de atuação.

Tabela I - Entrevistas

<u>Academias de dança</u>	<u>Salas de espetáculo</u>	<u>Coreógrafos</u>
<p><b>Nome:</b> Alma com dança  <b>Anos de atividade:</b> 7  <b>Data da entrevista:</b> 26/06/2017  <b>Local da entrevista:</b> Forte da casa, Alma com Dança  <b>Duração da entrevista:</b> 40 mn  <b>Tipo de entrevista:</b> Presencial</p>	<p><b>Nome:</b> Teatro Ibérico  <b>Anos de atividade:</b> 36  <b>Data da entrevista:</b> 07/06/2017  <b>Local da entrevista:</b> Lisboa, Teatro Ibérico  <b>Duração da entrevista:</b> 45mn  <b>Tipo de entrevista:</b> Presencial</p>	<p><b>Nome:</b> Maurícia Neves  <b>Idade:</b> 28  <b>Data da entrevista:</b> 05/06/2017  <b>Local da entrevista:</b> Padaria portuguesa, Graça - Lisboa  <b>Duração da entrevista:</b> 40mn  <b>Tipo de entrevista:</b> Presencial</p>
<p><b>Nome:</b> CCRDBelas  <b>Anos de atividade:</b> 10  <b>Data da entrevista:</b> 08/06/2017  <b>Local da entrevista:</b> Belas, CCRDBelas  <b>Duração da entrevista:</b> 1h10mn</p>	<p><b>Nome:</b> Malaposta  <b>Anos de atividade:</b> 35  <b>Data da entrevista:</b> 28/06/2017  <b>Local da entrevista:</b> Odivelas, Malaposta  <b>Duração da entrevista:</b> 1h15mn</p>	<p><b>Nome:</b> Catarina Morla  <b>Idade:</b> 28  <b>Data da entrevista:</b> 06/06/2017  <b>Local da entrevista:</b> MacDonnalds, Rato- Lisboa  <b>Duração da entrevista:</b> 1h</p>

<b>Tipo de entrevista:</b> Presencial	<b>Tipo de entrevista:</b> Presencial	<b>Tipo de entrevista:</b> Presencial
<b>Nome:</b> Showit Dance Academy <b>Anos de atividade:</b> 5 <b>Data da entrevista:</b> 15/06/2017 <b>Local da entrevista:</b> Almada, Showit Dance Academy <b>Duração da entrevista:</b> 45 mn <b>Tipo de entrevista:</b> Presencial	<b>Nome:</b> Culturgest <b>Anos de atividade:</b> 24 <b>Data da entrevista:</b> 12/06/2017 <b>Local da entrevista:</b> Lisboa, Culturgest <b>Duração da entrevista:</b> 1h20 <b>Tipo de entrevista:</b> Presencial	<b>Nome:</b> Carlota Garcia <b>Idade:</b> 24 <b>Data da entrevista:</b> 30/06/2017 <b>Local da entrevista:</b> Padaria portuguesa, Olivais- Lisboa <b>Duração da entrevista:</b> 45mn <b>Tipo de entrevista:</b> Presencial

As três academias situam-se nos arredores de Lisboa e têm em média 240 alunos. As três salas apresentam aproximadamente 170 lugares sentados. Os três coreógrafos têm 3 anos de experiência profissional na área da dança enquanto bailarina e coreógrafa freelancer, sendo dois deles, atualmente, bailarinos/ coreógrafos independentes e apenas uma, apenas coreógrafa. O rendimento anual proveniente da atividade (coreógrafa), tendo em consideração os últimos dois anos, é entre 150€ e 2000€. Todos os coreógrafos assumiram que alguns trabalhos que realizaram não foram remunerados.

O grande objetivo das entrevistas foi perceber os comportamentos destes potenciais clientes, o modo de atuação no mercado, as dificuldades da indústria artística, as suas necessidades, os modelos de gestão que usam frequentemente, bem como a sua opinião e interesse neste novo modelo apresentado. Assim, serão apresentados os três guiões das entrevistas, semiestruturadas, para os três setores de entrevistados, bem como a análise das entrevistas, no Anexo III.

## 4.7 *Plano de marketing*

### 4.7.1 *Análise SWOT*

A análise SWOT destina-se a analisar e avaliar o ambiente externo – ameaças e oportunidades - e o ambiente interno – forças e fraquezas. Assim, por um lado, são apresentados os principais aspetos diferenciadores da concorrência, que representam os pontos fortes e fracos da empresa, e que dizem respeito a aspetos internos da organização. Por outro lado, são identificadas perspetivas de evolução do mercado, que representam oportunidades e ameaças externas à organização (Lindon et.al., 2011).

Tabela II– Análise SWOT

<p><b><u>Ameaças</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crise económica orçamental de Portugal;</li> <li>• Falta de hábito de consumo de produtos artísticos/dança;</li> <li>• Reduzido número de financiamentos para projetos artísticos;</li> <li>• Grande número de concorrentes indiretos;</li> <li>• Pouca preocupação na criação de produtos de acordo com os públicos;</li> <li>• Alto número de serviços parcialmente substitutos;</li> <li>• Falta de sensibilidade dos potenciais clientes para a importância de estudos de mercado;</li> <li>• Pouca procura de novos conceitos e modelos de negócio no setor;</li> <li>• Os clientes não têm custos de mudança;</li> <li>• Baixa fidelização.</li> </ul>	<p><b><u>Oportunidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do número de companhias de dança, coreógrafos e bailarinos;</li> <li>• Aumento do número de academias de dança;</li> <li>• Aumento de oferta educativa em atividades artísticas;</li> <li>• Baixa competição de preços;</li> <li>• Maior profissionalização na área de gestão cultural;</li> <li>• Baixa tendência para a criação de empresas de gestão cultural;</li> <li>• Pouca variedade de oferta de serviço semelhante;</li> <li>• Forte crescimento do setor cultural e artístico;</li> <li>• Aposta em produtos artísticos, através da educação de novos públicos e serviços educativos;</li> <li>• Aumento de turismo em Portugal;</li> <li>• Maior valorização da cultura portuguesa.</li> </ul>
<p><b><u>Fraquezas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não existe modelo semelhante nesta área como referência de sucesso;</li> <li>• Incapacidade de experimentar o serviço antes deste acontecer;</li> <li>• Pouca experiência na área de gestão.</li> </ul>	<p><b><u>Forças</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Novo modelo de negócio;</li> <li>• Conceito inovador e diferenciador;</li> <li>• Experiência no setor;</li> <li>• Recursos humanos altamente qualificados na área de dança e gestão;</li> <li>• Imagem de marca forte;</li> <li>• Promoção e fidelização dos clientes;</li> <li>• Preocupação com o crescimento sustentável do setor artístico;</li> <li>• Promoção da arte, dança e cultura portuguesa;</li> <li>• Rentabilização do setor;</li> <li>• Preocupação com a formação de novos públicos;</li> <li>• Preocupação com as tendências e preferências do consumidor final;</li> <li>• Criação de emprego nas atividades artísticas;</li> <li>• Aposta em novos públicos, aproveitando o crescimento do turismo.</li> </ul>

#### 4.7.2 *Segmentação e público-alvo*

##### 4.7.2.1 *Crítérios de segmentação*

A segmentação e definição de um público alvo serve para melhor agir sobre os potenciais consumidores e clientes. Neste sentido, é essencial identificá-los e conhecê-los de forma complexa, de modo a melhorar e adaptar o serviço às necessidades, tendências e vontades dos consumidores.

Existem diversas estratégias de marketing: marketing de massas; *one-to-one*; segmentado e concentrado (Lindon, et.al, 2011). Nesta empresa será utilizado o marketing segmentado. Para a definição do público alvo foi utilizada a lógica multicritérios (Lindon, et al (2011), considerando os critérios geográficos para as três áreas de atuação. No que respeita aos coreógrafos foi acrescentado o critério de idade e modelo de trabalho (independente ou parte de uma companhia). Relativamente às salas de espetáculo, foi ainda

considerado o critério de lotação das salas, e no que respeita as academias foi considerado o critério de dimensão da academia e o critério geográfico de apresentações públicas.

#### *4.7.2.2 Definição de segmentos e públicos-alvo*

Após uma avaliação dos segmentos encontrados, e através de estudos acerca das suas características e potencialidades, foi percebido que a atuação será sobre três público-alvo distintos. A atuação será na área da Grande Lisboa, visto ser o local onde a promotora reside e tem mais contactos estabelecidos, ser a zona do país com mais desenvolvimento e atividades culturais na área de dança, e ter maior procura turística, salas de espetáculos e academias de dança.

Deste modo, o público-alvo serão coreógrafos residentes na área metropolitana de Lisboa, que desenvolvam o seu trabalho como coreógrafo independente, com idades compreendidas entre os 20 e 30 anos, que atuam maioritariamente em Lisboa e arredores, que ainda não trabalhem com produtores e que estejam no início de carreira, com rendimentos inferiores a 2.000 euros anual, proveniente destas atividades. Os coreógrafos com este perfil consideram este modelo de negócio atrativo, por não terem grande suporte financeiro, de comunicação e de produção.

Outro dos públicos-alvo serão salas de espetáculos em Lisboa, que não tenham um programador a desenvolver a área da dança, embora se possa estender a outras salas com programador. O local de atuação será em Lisboa, maioritariamente nos arredores da cidade. Serão salas com lotação entre 50 a 300 lugares. Existiu interesse por parte destas entidades, por terem muita procura, apostarem no público local, e não terem um programador especializado.

O último público-alvo será constituído por academias de dança na área metropolitana de Lisboa (arredores da cidade), com apresentações públicas nesta área e com uma média de 200 participantes da academia. Estas foram as que demonstraram mais atratividade, pela falta de meios de organização de espetáculos e por terem pouco conhecimento nesta área e contactos reduzidos com salas de espetáculo.

#### *4.7.3 Posicionamento*

O posicionamento diz respeito à escolha estratégica de uma organização, à forma como esta quer entrar na mente dos futuros clientes e posicionar-se, com o objetivo de colocar o seu produto/serviço numa posição credível, diferente e atrativa. É importante que a empresa defina o posicionamento, pois se não o fizer, inevitavelmente vão ser os consumidores a defini-lo (Lindon, et al, 2011). Assim, o posicionamento divide-se em dois pontos essenciais, a identificação do tipo de produto/serviço, diferenciação do produto/serviço face à concorrência e ideias-chave.

#### *4.7.3.1 Identificação do serviço*

A **d'art** pretende oferecer um serviço inovador no mercado português, a nível de conceito, modelo de negócio e ser uma mais-valia para as entidades artísticas de dança. Esta nova empresa apresenta um serviço pioneiro na área de gestão artística.

#### *4.7.3.2 Diferenciação*

A **d'art** diferencia-se dos restantes modelos de negócio existentes na área da cultura, por conjugar de forma séria e consciente, as áreas de gestão e o elevado conhecimento em dança. Apresenta um modelo de gestão que permite encontrar soluções mais rentáveis e sustentáveis para o setor, gerando mais emprego, mais público e mais hábitos de consumo de arte, bem como foi referido por parte de todos os entrevistados. Colmata o problema da falta de aproveitamento de salas de espetáculos, ocupando-as com os projetos certos, colmata o problema da falta de emprego e sustentabilidade dos projetos de coreógrafos, solucionando apresentações e sugestões para novos projetos mais voltados para os desejos do público. Colmata ainda a falta de meios das academias para organizarem apresentações públicas, promovendo a organização mais recorrente destes eventos, vontade que foi expressa pelos entrevistados das três academias.

Por fim, pressupõe educar novos públicos, e olhar para o meio artístico como um negócio, virando a oferta para os desejos da sociedade, promovendo projetos que angariem novos públicos, de forma a tornar mais rentável cada projeto e cada vez mais sustentável o setor, aumentando indiretamente as condições de trabalho e o aumento de emprego na área. Este foi um ponto referido pelos entrevistados, afirmando que existe uma falta de educação e hábitos de consumo de produtos artísticos.

A comunicação não será feita para massas o que permite um maior conhecimento de cada cliente e mais fácil fidelização com este. O facto de os colaboradores serem pessoas da área artística, oferece uma grande segurança perante os possíveis consumidores. Este ponto foi expresso como relevante para os entrevistados por parte das salas de espetáculo.

A empresa não pretende apenas enriquecer, mas também ter uma preocupação com a valorização da cultura em toda a sociedade. Terá ainda uma forte marca e aposta em comunicação, não pretendendo ser exclusiva a nenhuma entidade nesta área de atuação.

A **d'art** diferencia-se dos restantes serviços por ser uma estrutura que verá a dança como um negócio, não descredibilizando a promoção de qualidade da cultura e arte.

#### *4.7.3.3 Ideias-chave do posicionamento*

A empresa pretende ter um serviço com base na ideia de importância da cultura para o conhecimento, e criar na mente do cliente a ideia de inovação, jovem, moderna, proximidade, valorização artística,

valorização da dança, preocupação com o crescimento do setor das artes performativas, e arte em geral, em Portugal e importância dos públicos. Sendo uma marca que olha para a sociedade e que promove projetos que sejam apreciados.

#### 4.7.4 *Marketing-Mix*

O Marketing Mix diz respeito a decisões resultantes dos pontos anteriores, sendo feita uma análise dos 7Ps (Produto/serviço, Preço, Distribuição, Comunicação, Pessoas, Processos, Evidência Física).

##### 4.7.4.1 *Produto*

A **d'art** irá desenvolver um serviço – produto intangível. A empresa enquadrar-se-á na área artística, mais concretamente no setor das artes performativas (dança), a atuar na área da grande Lisboa.

Este serviço será prestado a 3 tipos de entidades distintas, salas de espetáculos, academias de dança e coreógrafos. Todos os entrevistados - dos três setores - afirmaram sentir a necessidade de um serviço como o que é proposto. 8 dos 9 entrevistados validaram a ideia de negócio, afirmando que contratariam o serviço. A base do modelo de serviço será a de “agência”, já recorrente noutros setores, com o objetivo de rentabilizar e tornar sustentável os projetos de dança nesta área.

Com base numa vasta rede de contactos e aposta em colaboradores com experiência nas áreas de dança e gestão, pressupõe estabelecer relações entre as 3 entidades a que presta serviços. Assim, pretender aumentar o número de espetáculos existentes, direcionar os espetáculos para os desejos e preferências do público final, rentabilizar as salas de espetáculo subaproveitadas, gerar novos públicos, aumentar emprego no setor e criar mais hábitos de consumo cultural. Pontos que foram reconhecidos nas entrevistas como mais benéficos na prestação deste serviço.

É um serviço pioneiro e inovador, que oferece benefícios para todos os possíveis consumidores. Através de estudos de mercado efetuados ao público final, haverá uma maior consciência das tendências e preferências dos mesmos, e, de acordo com esses factos, serão organizados os projetos já desenvolvidos pelos coreógrafos, direcionando-os para salas especificamente escolhidas. Nas entrevistas, os coreógrafos expressaram grande interesse num serviço que não os condicionasse na conceção das suas peças. Assim, estas serão avaliadas depois de concluídas. Serão ainda propostos novos trabalhos, com o objetivo de atingir mais público e de rentabilizar as salas disponíveis, quer em dias como em horários, aproveitando a forte aposta em projetos educativos e o crescimento do turismo. Nenhuma das salas investe na rentabilização de horário e dias sem programação. Referiram ainda que existe pouca oferta e procura de dança nos horários da manhã e tarde, e que apenas apostam em publico infantil. Por outro lado, irá facilitar o trabalho das academias na organização de apresentações publicas, disponibilizando o serviço de organização, escolha

---

do espaço, bilheteira, promoção, comunicação e divulgação. Estes pontos foram os identificados como mais benéficos pelos entrevistados da academia.

O potencial deste serviço foi confirmado pelos entrevistados, mostrando interesse e atribuindo utilidade, acabando por 8 dos 9 entrevistados assumir que contrataria o serviço.

#### **4.7.4.2 Preço**

A análise feita à possível concorrência, demonstra que não existe concorrência direta. A concorrência poderá, eventualmente, ser os produtores e programadores das salas de espetáculo e companhias. Contudo, através das entrevistas, percebeu-se que não vêm a empresa como concorrente, mas sim como um serviço extra que complementa o trabalho dos programadores/produtores.

Relativamente à estipulação de preço, devido à falta de possibilidade de prever futuros projetos ou fazer uma estimativa real sobre o número de apresentações e público aderente, o ponto assumido é a forma de pagamento. Através das entrevistas não houve unanimidade nos meses com maior programação, apesar de esta se ter verificado nos meses com menor (agosto). Esta conjectura é favorável, pois verifica-se a existência de mais meses com muita atividade, do que com pouca. Foi ainda percebido através da opinião dos entrevistados, que a forma de pagamento que, 100% destes pensam ser a mais justa, será através de uma percentagem de cada projeto vendido. No entanto, não invalida a possibilidade de, numa fase posterior, haver um valor fixo que a empresa cobra a cada agenciado, tendo sido um ponto de acordo entre os entrevistados. Neste sentido, será aplicada uma taxa média de 15% da bilheteira para a empresa, por cada espetáculo realizado. Esta é a comissão justa encontrada, visto ser uma percentagem confortável para os clientes e que garante alguma margem para a empresa.

#### **4.7.4.3 Distribuição**

A empresa irá optar por alugar um espaço no centro de Lisboa, onde receberá os clientes. A distribuição será, numa primeira fase, feita pessoalmente e no local da empresa ou junto dos consumidores e parceiros. A escolha recai sobre este modelo de distribuição, pois sendo um serviço intangível e uma proposta de modelo inovadora, requer um contacto pessoal com os clientes, para que estes consigam perceber o processo do serviço e as suas mais valias.

Numa segunda fase, a empresa pretende criar uma plataforma online, como forma de promoção e distribuição do serviço. Contudo, a prioridade é dar a conhecer o serviço e fidelizar clientes, sendo o modo presencial o que se apresenta mais favorável a este tipo de serviço.

Irá então ser utilizado o modelo *Business to Consumer*, visto que haverá uma relação direta com os consumidores.

---

A empresa pretende estabelecer parcerias com as Câmaras Municipais de Lisboa, Odivelas, Amadora, Sintra e Loures - visto que grande parte dos entrevistados tem a sua atividade nos arredores da cidade -, bem como com escolas e faculdades com cursos artísticos. Estas parcerias têm como objetivo vir a ser pontualmente locais de venda e promoção do serviço, e posteriormente talvez locais permanentes de venda do serviço. No que diz respeito aos locais académicos, o objetivo é angariar jovens artistas que estejam no início de carreira, sendo a empresa um apoio para promover o seu trabalho e integrá-los no mercado.

#### **4.7.4.4 Comunicação**

Numa primeira fase, o objetivo será informar os possíveis consumidores sobre o serviço e as suas características e benefícios. De seguida, pretende-se que o consumidor reconheça os benefícios do serviço e se familiarize com ele, e por último que adquira o serviço.

O objetivo é transmitir uma maior valia na aquisição do serviço, para qualquer um dos três setores, e que estes reconheçam que o serviço valorizará o seu trabalho e trará notáveis crescimentos monetários e artísticos.

Assim, irá recorrer-se, simultaneamente, a meios *online* e ações promocionais. A empresa pretende estabelecer uma relação *win-win* com os futuros parceiros, através de todos os canais de comunicação.

##### **Meio online**

No meio *online* será utilizada uma estratégia *pull*, oferecendo toda a informação do serviço, objetivos da empresa e também a experiência e currículo dos colaboradores, de forma a que os consumidores se sintam atraídos pelo serviço e que queiram recorrer a este, através do contacto com a empresa. Outro dos objetivos, posteriormente, é dar a conhecer os agenciados que a empresa vá adquirindo, de forma a que o novo consumidor possa perceber o impacto que a empresa está a criar no mercado e também o número de interessados que já recorreram ao serviço. Também serão partilhados os eventos e projetos já realizados pela empresa. Foi ainda acrescentado e sugerido por um dos entrevistados, que a empresa pudesse criar um sistema de definição de tendências e preferências anuais, que pudessem ser divulgadas tanto para as salas de apresentação como aos coreógrafos.

A comunicação *online* será feita através de redes sociais (*Facebook* e *Instagram*), pois foram os meios de comunicação identificados como principais, por parte dos entrevistados. Assim, estarão mais confortáveis com este tipo de comunicação e haverá mais visitas. As páginas da empresa serão partilhadas nas dos clientes e parceiros, e vice-versa. Este ponto será também positivo para os nossos clientes e parceiros pois serão divulgados os seus trabalhos e projetos, nas nossas redes.

Outra das funções das redes sociais, será informar os clientes sobre os pontos de venda e ações promocionais que se irão realizar e apresentar o *feedback* de quem já aderiu ao serviço, acabando por



demonstrar a satisfação dos clientes, através de fotografias, partilha de mensagens e vídeos promocionais dos projetos. Numa fase posterior, será desenvolvido um *website*.

### **Ações promocionais**

A empresa pretende criar uma estratégia *push*, através do estabelecimento de pontos de contacto com os potenciais consumidores junto dos parceiros. Assim, pretende realizar-se eventos promocionais da empresa e serviço juntos das Câmaras Municipais, das salas de espetáculo, das academias de dança, em espaços de companhias e também em escolas e faculdades com cursos artísticos. Deste modo, consegue dar-se a conhecer o serviço, bem como convidar alguns dos agenciados a partilhar a sua experiência.

Assim, numa primeira fase, pretende dar a conhecer o serviço, através de cartazes informativos junto dos parceiros, distribuição de *flyers* nas salas de espetáculo, nos espaços de companhias e academias de dança. Pretende-se que esta distribuição seja acompanhada por um dos nossos colaboradores. Também nas escolas e faculdades de cursos artísticos serão propostas sessões de apresentação e esclarecimento do serviço, para que os estudantes e recém-licenciados possam ser agenciados pela empresa. Numa fase posterior, serão recrutados agenciados para acompanharem o processo de divulgação e comunicação, partilhando experiências.

#### **4.7.4.5 Pessoas**

O bom atendimento é fundamental para assegurar o sucesso de um serviço. Assim, será realizada uma seleção rigorosa de colaboradores, altamente qualificados, quer na área de dança como na área de gestão. Pretende analisar-se a sua experiência nas duas áreas e encontrar um equilíbrio na formação da equipa. Será ainda feita uma forte aposta na formação dos colaboradores, para estes adquiram o máximo de informação sobre a empresa e o serviço, valores e métodos de trabalho, como também os objetivos estratégicos que a empresa pretende alcançar. Visto ser uma empresa em fase embrionária, é essencial que a equipa esteja a par de toda a informação e objetivos, e que construa uma forte ligação e intenção de fazer crescer o negócio. O objetivo é que os funcionários criem fortes relações com os clientes, que zelem sempre pelos seus interesses e que estes fiquem 100% satisfeitos com o seu trabalho. É essencial que efetuem sempre um serviço de qualidade, rápido, eficaz e eficiente, com simpatia e profissionalismo, sendo capazes de fazer sugestões que possam ir ao encontro dos gostos e objetivos do cliente.

#### **4.7.4.6 Processos**

O processo passará por três fases: pré-serviço, serviço e pós serviço. A primeira fase dirá respeito à estratégia de comunicação e divulgação da empresa e do serviço, provocando a vontade de o conhecer e experimentar. Esta fase diz também respeito à recolha de dados do setor, dos projetos que estão a ser desenvolvidos, as salas de espetáculos livres e que se pensa rentabilizar, e ainda quais os coreógrafos

competentes para as propostas de novos projetos, por parte dos colaboradores. O pré-serviço consiste ainda na abertura do espaço de trabalho, recolha dos pedidos de serviço, organização de reuniões e contactos permanentes com as entidades envolvidas nos possíveis serviços. É também no pré-serviço que se farão os contactos com os parceiros, quer para agendar eventos de divulgação, quer para ter acesso aos programas culturais da zona da Grande Lisboa, de modo a que a empresa esteja a par de todas as atividades artísticas e não artísticas, para enquadrar o seu serviço. O pré-serviço contempla ainda a manutenção diária das páginas *online* e recolha de informação e *feedback* para a melhoria de serviços posteriores. É ainda relevante que haja reuniões matinais de organização de trabalhos diários, de forma a que a equipa esteja sempre sintonizada.

A segunda fase inicia-se no momento em que os clientes entrarem em contacto com a empresa e pretendam conhecer e adquirir o serviço. Será feito um primeiro contacto com o cliente, um aprofundamento de informação junto deste, da sua atividade e do tipo de serviço que necessita. Após este contacto, o colaborador irá traçar várias opções para o cliente e será agendada uma nova reunião para que estes, em consonância com o colaborador, escolham a opção mais benéfica. Após os dois primeiros contactos, será feita a realização do contrato para: academias de dança, através da escolha do local de apresentação e definição dos serviços que a empresa vai prestar - bilheteira, divulgação, organização do espetáculo; coreógrafos emergentes - avaliação das peças, escolha da sala mais adequada; salas de espetáculo - acordar os projetos que serão apresentados e em que horários, e quais as salas que se pretende rentabilizar; propostas de novos projetos para coreógrafos - identificar os possíveis coreógrafos, selecionar, definir *timings* de trabalho, tema e local de apresentação. O pagamento ainda fará parte desta fase do serviço, e será acordada uma percentagem, paga após a realização do projeto.

A última fase consiste no acompanhamento de cada cliente, através das redes sociais, quer pela divulgação do seu trabalho, quer pelo acompanhamento da sua atividade e satisfação em relação ao serviço. Nas redes sociais, pressupõe-se uma constante troca de informações, opiniões e sugestões que serão analisadas pelos colaboradores, para que se possa adequar cada vez mais o serviço às suas necessidades. O objetivo é que os estes se fidelizem/agenciem, com o benefício de estarem na rede de contactos da empresa, e, por esse motivo, serem a primeira escolha para a elaboração de projetos futuros.

#### **4.7.4.7 Evidência física**

Pretende-se que no espaço físico da empresa haja harmonia e funcionalidade, bem como um espaço para cada colaborador poder receber os seus clientes de forma profissional e particular.

Pretende-se ainda que seja um espaço amplo, simples e artístico. Será em tons neutros, transmitindo a ideia de simplicidade e modernidade, adotando algumas cores, através de cartazes culturais ou obras de arte,

mostrando o interesse pela cultura portuguesa e fornecendo informações acerca dos projetos a decorrer em Portugal.

O logótipo estará presente em vários locais da empresa. Sendo uma nova empresa, é essencial que a sua marca fique clara aos olhos do consumidor, para que seja uma referência e que fique memorizada na vida de cada cliente. Pretende-se ter sempre as informações em português e inglês, tanto na sua divulgação tradicional como nas redes sociais. O *design*, quer do espaço físico, como redes sociais e logótipo, pressupõe transmitir: um serviço sério e credível, simples, moderno, inovador, jovem e artístico.

## **4.8 Plano operacional**

### **4.8.1 Modelo de Negócio e Estrutura legal da empresa**

A **d´art** pretende, numa primeira fase, atingir e sensibilizar todas as entidades do setor da dança na área da grande Lisboa, e, posteriormente, estender o seu serviço por todo o país. Numa fase mais avançada, a empresa ambiciona criar o mesmo serviço para outras áreas artísticas (música, teatro, artes plásticas e visuais), utilizando o mesmo modelo. Pretende ser uma empresa reconhecida nacionalmente, quer em termos de gestão eficiente e eficaz, como pela apresentação de projetos apreciados pelo público em geral. Este projeto será implementado, se em paralelo com o plano de negócios, forem realizadas ações para a constituição da empresa, quer em requisitos legais como operacionais: 1) Obtenção de financiamento para iniciar o projeto através de capital próprio; 2) Registrar a marca **d´art** Sociedade Unipessoal como propriedade industrial a nível nacional, no Instituto Nacional de propriedade industrial (INPI); 3) Constituição do negócio através de uma Sociedade Unipessoal com capital social de 7.357,51€, tendo como única sócia a promotora do projeto, Carolina Duarte; 4) Criação do pacto da sociedade, o registo e declaração de início de atividade, assinada por um Técnico Oficial de Contas.

### **4.8.2 Business Model Canvas**

O *Business Model Canvas*, desenvolvido por Osterwader e Pigneur (2010), tem como principal objetivo ajudar a pensar na melhor forma de construir o negócio, suportando o processo de gestão de uma empresa. A principal característica deste modelo é o facto de descrever a estratégia e o processo de negócio numa única página. Assim, é a ferramenta que melhor se adapta a qualquer tipo de negócio, explicando o negócio de uma empresa de modo simples e eficaz. O modelo é apresentado no Anexo IV, Figura 1.

### **4.8.3 Localização, Layout e Equipamento**

A empresa terá um espaço alugado numa incubadora de *start-ups*, num espaço de *coworking*, localizado no centro de Lisboa – Chiado -, e terá aproximadamente 50m<sup>2</sup>.

O logótipo pretende transmitir a ideia desenvolvida no capítulo do posicionamento. As propostas dos vários tipos de logótipos serão apresentadas no Anexo IV, Figura 2.

## **4.9 Plano de pessoal**

### **4.9.1 Equipa de gestão**

A **d´art** será uma empresa Unipessoal, em que cargo de gestão será assumido pela única promotora e sócia, Carolina Duarte, Licenciada em dança pela Escola Superior de Dança – Instituto Politécnico de Lisboa - e a finalizar o Mestrado em Gestão Empresarial pelo ISEG – Universidade de Lisboa. A promotora tem 3 anos de experiência a lecionar dança, bem como trabalhos como coreógrafa e bailarina independente e integrado companhias.

A empresa será ainda constituída por outro colaborador, que devido ao seu currículo, proximidade e conhecimento do sócio, iniciará a empresa com ele e será contratado no início do projeto. Carlota Pignatelli Garcia é formada em dança, pela Escola Superior de Dança – Instituto Politécnico de Lisboa -, tem uma vasta experiência como professora de dança e também experiência como bailarina e coreógrafa independente e como parte de companhias. É ainda pós-graduada em Crítica, Curadoria e Teorias de Arte pela Faculdade de Belas Artes – Universidade de Lisboa -, e está neste momento a terminar o Mestrado de Gestão Cultural pelo ISCTE. Durante os últimos dois anos fez estágios profissionais na área de gestão cultural, programação e produção artística. O outro colaborador será integrado à posteriori, através de seleção de currículos e entrevistas.

### **4.9.2 Recrutamento, seleção, formação, contrato e desempenho**

A equipa, numa primeira fase, contará com o sócio gestor e com um colaborador. Contudo, a partir do 4º ano de atividade, haverá a contratação de mais um colaborador.

Por se tratar de um mercado específico, a seleção será bastante cuidadosa, com requisitos de competências específicas para o setor das artes performativas (dança) e competências na área de gestão. Assim, o recrutamento do colaborador será realizado através de anúncios via internet (*Linkedin, Facebook e Coffepaste*). Os interessados poderão enviar o seu CV para o *e-mail* geral da empresa.

Os requisitos exigidos pela empresa serão: colaboradores jovens - 21 e os 35 anos -, com experiência na área de dança e estudos ou experiência na área de gestão, interesse pela área artística, pela sustentabilidade do setor, capacidade de negociação, capacidade de avaliação de projetos de dança, boa apresentação, competências de comunicação, conhecimento da língua inglesa, competência para trabalhar com base de dados (nível básico) e conhecimento para trabalhar com redes sociais (nível básico). Será ainda importante

que concorde com o modelo apresentado e que queira integrar o projeto com o objetivo de fazer crescer o setor, olhando para as artes como um negócio, não desvalorizando a importância da qualidade artística.

O processo de seleção terá uma primeira fase de análise e seleção dos CVs e uma segunda fase de entrevistas.

Os contratos de trabalho terão a duração de 1 ano, podendo ser prolongados.

Após a contratação de novos colaboradores, é essencial que se invista na formação e na consciencialização das estratégias e procedimentos da empresa, bem como os seus objetivos. É importante criar uma boa relação entre a equipa, proporcionando um bom ambiente de trabalho e interajuda. É ainda crucial que se desenvolvam algumas atividades em equipa e ações de formação, organizadas pelo sócio/gestor, em parceria com outras entidades, de forma a obter mais formação quer na área artística quer na área de gestão. As atividades consistirão em assistir a projetos de dança e as formações serão sobre as áreas de dança, gestão, gestão cultural, gestão artística, programação, entre outras.

#### **4.9.3 Funções e competências**

O sócio/gestor terá como funções: estabelecimento de parcerias estratégicas, manutenção da presença das redes sociais, criação de ações promocionais e de comunicação, organização de trabalho para os colaboradores, gestão financeira e processamento de salários. Numa primeira fase, e, sempre que possível, ajudar no trabalho do colaborador, com os serviços prestados aos clientes.

O colaborador terá como funções: relacionamento com os clientes - que pressupõe a avaliação de projetos -, estudos de mercado, avaliação de espaços livres, contacto com as salas de espetáculos, contacto com coreógrafos - para o estabelecimento de novos projetos - e organização dos espetáculos das academias de dança. Pressupõe ainda a definição da percentagem do negócio e celebração do contrato com o cliente.

Com a contratação de mais um colaborador, o trabalho daquele que estará desde início na empresa, será dividido pelo recém-contratado. Esta divisão poderá ser feita por áreas de atuação, estando um colaborador com as academias de dança e o restante com os coreógrafos e salas de espetáculo ou dividido apenas por cliente.

Serão tarefas do sócio/gerente e dos restantes colaboradores: pesquisa sistemática de informação de projetos artísticos e projetos a decorrer em Portugal - especialmente na área da grande Lisboa - e a pesquisa e estabelecimento da rede de contactos - de forma a que esta esteja sempre atualizada e em crescimento.

#### **4.9.4 Custos/Remuneração**

A remuneração será efetuada de acordo com o grau de exigência e especialização de cada função a desempenhar. Assim, a forma justa será um salário semelhante para o sócio/gestor e para os colaboradores.

Os salários dos colaborador e gestor contemplam apenas o salário mínimo nacional bruto e subsídios de

férias e de Natal. A partir dos 2 anos de contrato, a empresa pagará ainda um subsídio de refeição e ajudas de custo. As informações detalhadas acerca dos valores de custos/remuneração são apresentadas no Anexo V, Tabela I.

Tabela III - Remuneração Mensal e Anual

Salários	Valor Total Mensal	Valor Total Anual
Colaborador (1º/2º ano de atividade)	557,00 €	7 798,00 €
Colaborador (3º/4º/5º ano de atividade)	759,03 €	10 222,36 €
Gestor (1º/2º ano de atividade)	557,00 €	7 798,00 €
Gestor (3º/4º/5º ano de atividade)	759,03 €	10 222,36 €
Colaborador (4º/5º ano de atividade)	557,00 €	7 798,00 €

O horário de funcionamento da empresa e de trabalho será de 2ª a 6ª feira das 10h às 18h, numa primeira fase, sujeito a alteração conforme as necessidades dos futuros consumidores. Os colaboradores serão pagos até ao dia 8 do mês.

#### 4.9.5 Organograma/Estrutura de organização

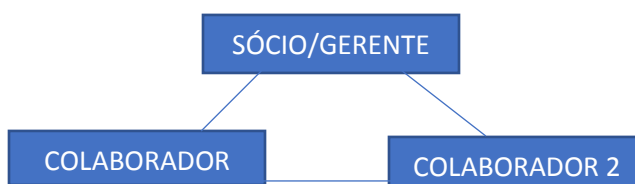


Figura I Organograma da d'art

#### 4.10 Plano financeiro

Na realização de um plano de negócios é essencial o desenvolvimento da análise financeira do projeto, tendo como objetivo orientar a empresa na forma de alcançar os seus objetivos financeiros (Gitman,1997). O plano financeiro pressupõe ainda o estabelecimento de diretrizes de mudança e crescimento, tendo em conta as políticas de investimento e financiamento.

Deste modo, após o ajuste das demonstrações financeiras e realizada a respetiva análise, surge a necessidade de estimar os resultados dos fluxos de caixa (cash flow) tendo o avaliador que dominar técnicas de planeamento financeiro (Neves, 2002,).

Este projeto será iniciado no início de 2018, e serão feitas estimativas para esse mesmo ano e os 4 anos seguintes, sendo que se assume que o projeto continuará a operar perpetuamente.

##### 4.10.1 Estimação da procura

A segmentação e público-alvo foram tidos em consideração para a análise financeira, tendo-se considerado o total de academias de dança, companhias de dança, coreógrafos, salas de espetáculo, sessões de dança, preço médio por espetáculo, receitas médias e número médio de espetadores na área Metropolitana de Lisboa, anualmente. Estes dados foram apresentados segundo PORDATA (2015) e INE (2015). Foi ainda estimado o aumento de espetadores anual nesta área, através de dados anuais referentes a todo o país. Por falta de dados, foi atribuída a mesma percentagem de crescimento de espetadores de dança anual em Portugal no crescimento espetável dos espetadores de dança anual na área Metropolitana de Lisboa. O crescimento de espetadores anual reflete-se num aumento das receitas geradas pelos espetáculos. O número de companhias, coreógrafos, salas de espetáculo, academias e sessões de dança manteve-se estável, por falta de dados que verifiquem um aumento anual significativo. As informações detalhadas são apresentadas no Anexo VI, Tabela I.

Após a análise das entrevistas, 8 dos 9 entrevistados contratariam o serviço, podendo assumir-se que aproximadamente 90% do universo iria contratá-lo. Contudo, não seria uma previsão confiável, visto que os entrevistados são uma pequena amostra de cada setor de atuação. Deste modo, irá aplicar-se as seguintes taxas de penetração anual:

Tabela IV - Taxa de penetração Anual

Taxa de Penetração Anual	2018	2019	2020	2021	2022
	10%	15%	20%	30%	40%

Esta é uma taxa com um carácter mais realista e seguro. Assim, o primeiro ano pressupõe uma adesão de apenas 10% do universo. No segundo ano, a taxa de crescimento é menor, relativamente aos anos seguintes, por se considerar que a empresa ainda está numa fase de entrada no mercado e de divulgação do seu serviço. A partir do 3º ano pressupõe-se um crescimento constante de 10%, anualmente, atingindo em 5 anos, 40% do mercado na Área Metropolitana de Lisboa. A partir deste ano espera-se a expansão do negócio para outras zonas do país, bem como outras áreas artísticas – teatro e música.

As taxas de penetração anual foram aplicadas, quer nos potenciais clientes do universo total, como nas sessões anuais e número de espetadores (tendo em conta o seu crescimento anual). Desta forma, a procura irá aumentar de acordo com os valores e informação apresentada na Tabela II do anexo VI.

#### 4.10.2 Investimento

O investimento inicial será de 7 357,51 €, no início de 2018, financiado totalmente por capital próprio do sócio gerente. A informação detalhada será apresentada no Anexo VI, Tabela III. Relativamente ao logótipo e desenvolvimento das redes sociais, será contratado um *designer freelancer* para o desenvolvimento do

trabalho. O valor investido, para publicidade, teve por base uma estimativa de 50€ mensais, durante os primeiros 5 anos do projeto. No que diz respeito aos materiais de escritório (aquisições), para a criação do escritório, estarão descritas todas as informações necessárias no Anexo VI, Tabela IV.

#### **4.10.3 Custos fixos**

Os custos fixos anuais apresentam o mesmo valor nos dois primeiros anos de atividade, embora esse valor seja diferente no 3º ano, devido ao aumento do salário do colaborador e gestor. No 4º e 5º ano, devido à contratação de mais um colaborador, os custos fixos anuais aumentam relativamente aos anos anteriores, como se pode verificar na Tabela V do Anexo VI. No que respeita às rubricas que compõem os custos com o pessoal, estas estão descritas no Anexo VI, Tabela VI. No que respeita aos FSE, estes estarão discriminados no Anexo VI, Tabela VII.

#### **4.10.4 Volume de negócios**

Como referido anteriormente, foram aplicadas taxas anuais de penetração no mercado, que se refletem nos valores apresentados na no Anexo VI tabela II. O número de sessões apresentadas contempla o número de clientes - academias, coreógrafos, companhias e salas de espetáculos -, refletindo o número de apresentações de espetáculos que a empresa realizará. O número de espetadores tem em consideração o crescimento anual. O preço médio não sofre alterações anuais. A receita é o reflexo dos dois pontos referidos anteriormente, considerando que cada espetador compra um bilhete por 14€ média. A percentagem de comissão aplicada sobre cada receita de espetáculo será de 15% para a empresa. Esta é uma percentagem “confortável” para ambos os lados, oferecendo uma boa margem tanto à empresa como aos clientes.

#### **4.10.5 Demonstração de resultados**

No que diz respeito à rubrica Gastos/reversões de depreciação e amortização, esta pode ser verificada com detalhe no Anexo VI, Tabela III. Não existem juros e rendimentos similares suportados nem obtidos, por não se verificarem depósitos e empréstimos. É ainda importante referir que o resultado líquido apenas é negativo no 1º ano de atividade da empresa. A informação detalhada da Demonstração de Resultados será apresentada no Anexo VI, Tabela VIII.

#### **4.10.6 Fundo de maneio**

O fundo de maneio diz respeito à compensação de desfasamento temporal entre os pagamentos e receitas, tendo como objetivo cobrir os custos do passivo corrente – no caso da empresa: salários e impostos -, e custos não orçamentados, que surjam como imprevisto. Assim, para o cálculo do fundo de maneio - não podendo prever os dias e meses de apresentações de espetáculos, com exatidão -, foi efetuado uma média mensal de recebimento de clientes, com base nos espetáculos e espetadores anuais. O prazo médio de



recebimentos de clientes será de 30 dias após a realização do espetáculo, e os pagamentos a colaboradores serão efetuados até ao dia 28 do mês. A empresa não terá fornecedores nem inventários, devido ao tipo de atividade que propõe. Assim, as necessidades de fundo de maneiio baseiam-se em recebimento de clientes e pagamento de custos fixos (não incluindo FSE, por não ser um custo direto do serviço). Como se poderá verificar no Anexo VI, Tabela IX, o Stock de fundo de maneiio será negativo no primeiro ano, havendo a necessidade de fundo de maneiio de pelo menos 1 212,51 €, que cobrirá os custos previstos. No entanto, tendo em conta que poderão existir custos imprevisíveis e não orçamentados, existirá um fundo de maneiio, para 2018, de 2000 € (valor anual). Tendo em conta que foi contemplado um investimento inicial de 3000 € para publicidade (valor médio de 50€ mensais, para os primeiros 5 anos de atividade), será utilizado, parte desse valor, para o fundo de maneiio de 2018, de modo a cobrir os custos referidos anteriormente. Pelo facto de se prever um aumento do volume de negócio e uma maior liquidez, este valor irá ser repostado para publicidade, em 2019, visto que o SFM é bastante superior às NFM desse ano. Assim, sendo o SFM confortável nos anos seguintes a 2018, e por se prever um aumento da atividade da empresa, mais custos associados, e uma maior probabilidade de aumento de custos inesperados, haverá um fundo de maneiio superior a 2018, para os anos de 2019 a 2022.

#### **4.10.7 Mapa de cash flow**

No mapa de Cash Flows foram considerados os Cash Flow de investimento - dinheiro gasto/recebido em aquisições/vendas de ativos -, e de operações - iguais ao EBITDA menos o imposto (IRC à taxa de 21%). Assim, a soma dos Cash Flow de investimento e dos Cash Flow de Operações resultam no Free Cash Flow. Este mapa pode ser verificado no Anexo VI, Tabela X.

#### **4.10.8 Avaliação do projeto**

Para o cálculo do VAL considerou-se: a taxa de juro sem risco (rf) – média das taxas das obrigações do tesouro, com maturidade a 10 anos, em 2016 para todos os países da Zona Euro => taxa de juro de ativos sem risco de 1,1% (PORDATA, 2017); prémio de risco (rm-rf) – dados de Damodaran para 2016; Portugal: prémio de 10,17% para o mesmo ano. Para aferir o risco (beta), recorreu-se à avaliação de Demodaran (2016) que indica, no ano de 2016, para o setor *Recreation*, um Beta de 0,84. Assim, a taxa de desconto médio utilizada foi de 9,64%. Deste modo, chegou-se a um valor atualizado líquido - acumulado de 5 anos e atualizado para o ano de inicio da atividade (2018) – de 92 624,10 €, uma TIR de 11,36% e um PRI de aproximadamente 2 anos.

#### **4.10.9 Análise de sensibilidade/risco**

Para o cálculo da análise de sensibilidade/risco, foram calculados o VAL possíveis para os 5 anos, com uma variação da taxa de penetração anual, taxa de comissão do serviço e, cada uma destas variáveis para o

universo em crescimento (espetadores) ou universo estável. O universo em crescimento é o pressuposto utilizado ao longo do trabalho, por se verificar um claro crescimento do número de espetadores de dança em Portugal. No entanto, por falta de dados relativos a este crescimento, na área Metropolitana de Lisboa, ainda que se estime um crescimento dos espetadores, será apresentado como variável, um universo de atuação com o mesmo número de espetadores – igual ao 1º ano do universo em crescimento - ao longo dos 5 anos. Neste sentido, como se pode perceber, o universo em crescimento oferece, em todas as situações, um VAL superior ao universo estável, embora se possa verificar um VAL positivo no universo estável moderado, o que garante alguma segurança para a empresa, caso o número de espetadores não tenda a aumentar. É ainda possível constatar que os valores são mais sensíveis às alterações das taxas de penetração anual do que à percentagem de comissão. Não obstante, e tendo em consideração as respostas dos entrevistados (em que 8 dos 9 contratariam o serviço), poderia assumir-se o cenário de 15% de comissão para uma taxa de penetração de 15%, 20%, 25%, 35%, 45%, pois houve uma aceitação do serviço de +/- 90% dos entrevistados. No entanto, de forma preventiva, será tido em consideração o cenário moderado. Relativamente às taxas de penetração anual, pressupôs-se um cenário de crescimento anual de 5%, no cenário 1 e 2, sem que haja uma alteração no crescimento da taxa de penetração de um ano para o outro. O mesmo não acontece no cenário moderado – utilizado como pressuposto para o projeto -, pois assumiu-se um crescimento da taxa, a partir do 4º ano de atividade da empresa.

Tabela V - Análise de sensibilidade

Universos	Percentagem de comissão	Taxa de penetração anual (ao longo dos 5 anos)					
		Cenário 1: 5% 10% 15%		Cenário moderado: 10%		Cenário 3: 15% 20% 25%	
		20% 25%	15% 20% 30% 40%	35% 45%			
Estável	10%	-147 487,26 €	-67 444,57 €	-3 260,00 €			
Em crescimento		-125 711,87 €	-35 057,82 €	35 340,41 €			
Estável	15%	-76 020,06 €	44 043,96 €	136 546,30 €			
Em crescimento		-43 356,98 €	<b>92 624,10 €</b>	194 446,92 €			
Estável	20%	-4 552,86 €	153 735,86 €	274 193,43 €			
Em crescimento		38 997,91 €	218 509,38 €	351 394,26 €			

Realizou-se ainda a análise de sensibilidade relativamente à taxa de atualização. Assim, através da Tabela III pode verificar-se que, mesmo que a taxa de atualização varie, o VAL continua sempre positivo.

Tabela VI - Análise sensibilidade à taxa de atualização

Variação da taxa de atualização	Taxa de atualização	VAL (5 anos)	Variação VAL
-20%	7,70%	101 303,13 €	9,4%
-10%	8,68%	96 807,74 €	4,5%
-5%	9,16%	94 689,51 €	2,2%

5%	10,12%	90 609,96 €	-2,2%
10%	10,60%	88 645,60 €	-4,3%
20%	11,57%	84 822,10 €	-8,40%

#### 4.11 Calendarização

De modo a sistematizar as obrigações e atividades que decorrerão na fase inicial do negócio, será apresentada, na tabela seguinte, a calendarização para o ano anterior ao início de atividade, para o início do ano de atividade, bem como para os anos seguintes.

Tabela VII - Calendarização

<b>2017(outubro a dezembro)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisão do Plano de Negócios e ajuste de últimos pormenores</li> <li>• Contrato de aluguer do espaço físico (com início a 01/01/2018)</li> <li>• Contrato com o colaborador (com início a 01/01/2018)</li> <li>• Regularização da empresa de acordo com a legislação em vigor</li> </ul>
<b>2018(janeiro)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inauguração do espaço físico (01/01/2018) e início de atividade</li> </ul>
...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balanço dos primeiros meses/ano de funcionamento da empresa</li> </ul>

### 5. Conclusões finais

O presente trabalho final de mestrado teve como objetivo avaliar a viabilidade da empresa de gestão de projetos artísticos, **d'art** Unipessoal, tendo uma única promotora - Carolina Duarte.

A definição da área de atuação foi estabelecida antes da elaboração do projeto, tendo em conta que é a área de residência, de trabalho e onde a promotora tem mais facilidade em estabelecer contactos na área de atuação. Contudo, através da análise do setor, confirmou-se ser a área com mais potencialidade para o desenvolvimento do projeto. As estratégias definidas tiveram por base a análise realizada às envolventes internas e externas do setor, como também dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades. Neste sentido, foram então definidos os públicos-alvo, tendo por base as conclusões e análise feita no estudo de mercado, através de entrevistas presenciais nas três áreas de atuação do serviço. Após a elaboração das entrevistas e de 8 dos 9 entrevistados afirmarem que contratariam o serviço, podia assumir-se estes mesmos dados para a elaboração de previsões financeiras. No entanto, tal não foi assumido, dada falta de representatividade da amostra.

Como limitação ao estudo é identificada a falta de dados concretos sobre o setor, nomeadamente na área de atuação da empresa. Não obstante, foram utilizados pressupostos nacionais nesta mesma área, de modo a obter-se valores para previsões futuras, tendo em conta que os valores e crescimento nacional não se apresenta em muitos pontos, diferentes da área Metropolitana de Lisboa.

Mediante o desenvolvimento deste plano de negócios, assume-se que o projeto é viável, obtendo um VAL de 92 624,10 €.

Consoante as regras de dimensão, definidas pelo ISEG, para o trabalho, foi necessário condensar informação para realizar o documento. Assim, apenas são apresentadas informações relativas à análise do meio envolvente mais relevantes, bem como tabelas de suporte à estipulação do plano pessoal e financeiro. Ainda assim, muita informação foi repetida, por se considerar essencial na transmissão do conceito do negócio.

ANEXOS

Anexo I. Metodologia

Tabela I – Opções de Organização do Plano de Negócios

Deloitte&Touche	IAPMEI	Ernest&Young	Kuratko	Harvard
Sumário executivo	Sumário executivo	Sumário executivo	Sumário executivo	Sumário executivo
Empresa, Estratégia, Equipa de gestão	Histórico da empresa e colaboradores	Conceito	Historial da empresa e apresentação dos promotores	Descrição do negócio
Gestão e organização	Mercado subjacente	Mercado e concorrência	Descrição do negócio	Análise ambiental
Mercado e concorrência	Ideia e posicionamento no mercado	Estratégia de negócio	Caracterização do mercado	Análise sectorial
Produto e serviço	Negócio/produto/ideia	Estratégia operacional	Marketing	Análise competitiva
Marketing e vendas	Estratégia comercial	Gestão e organização	Operações	Análise do mercado
Informação financeira	Projeções financeiras	Informação financeira	Projeções financeiras	Plano de Marketing
	Gestão e controlo de negócio	Perspetivas de futuro	Análise de risco	Plano operacional
	Investimento de negócio	Fundos necessários	Modelo de gestão e controlo do negócio	Equipa de gestão/recursos humanos
		Análise de risco	Calendarização	Plano financeiro
			Anexos	Calendarização e anexos

Fonte: Elaboração própria com base em Deloitte & Touche (2003), IAPMEI (2013), Ernest & Young (2009), Kuratko (2009) e Harvard (2007).

Anexo II. Análise Ambiental – Análise Sectorial

Período de referência dos dados	Receitas de dança (€); Anual	
	Localização geográfica	
	Portugal	
	€ (milhares)	
2015		1 906,8
2014		2 075,2
2013		2 026,7
2012		1 791,5
2011		2 144,7 <sup>1</sup>

Receitas de dança (€); Anual - INE, Estatísticas da cultura - séries históricas

Período de referência dos dados	Sessões de dança (N.º); Anual	
	Localização geográfica	
	Portugal	
	N.º	
2015		1 426
2014		1 172
2013		1 396
2012		1 171
2011		1 056 <sup>1</sup>

Sessões de dança (N.º); Anual - INE, Estatísticas da cultura - séries históricas

Territórios	Número	
	1999	2015
Portugal	199	352
— Continente	191	327
+ Norte	32	86
+ Centro	40	82
+ Área Metropolitana de Lisboa	61	95
+ Alentejo	49	48
+ Algarve	9	16
— Região Autónoma dos Açores	6	9
+ Região Autónoma dos Açores	6	9
— Região Autónoma da Madeira	2	16
+ Região Autónoma da Madeira	2	16

Territórios	Espectadores	
	2000	2015
Portugal	2.910.180	12.486.524
— Continente	2.828.504	12.017.983
+ Norte	×	5.405.188
+ Centro	×	2.104.161
+ Área Metropolitana de Lisboa	×	3.421.890
+ Alentejo	×	686.461
+ Algarve	×	400.283
— Região Autónoma dos Açores	4.429	173.032
+ Região Autónoma dos Açores	4.429	173.032

Período de referência dos dados	Espectadores de espetáculos ao vivo (N.º); Anual	
	Localização geográfica	
	Portugal	
	N.º (milhares)	
2015		12 487
2014		10 730
2013		8 881
2012		8 731
2011		8 484 ↓

Espectadores de espetáculos ao vivo (N.º); Anual - INE, Estatísticas da cultura - séries históricas

Período de referência dos dados	Espectadores de dança (N.º); Anual	
	Localização geográfica	
	Portugal	
	N.º (milhares)	
2015		337
2014		309
2013		327
2012		338
2011		280 ↓

Espectadores de dança (N.º); Anual - INE, Estatísticas da cultura - séries históricas

### Anexo III. Segmentação e Público-alvo (Análise de entrevistas)

#### Guião das entrevistas para as três áreas de atuação:

#### Entrevista a ACADEMIAS/ESCOLA DE DANÇA

- Nome da Academia

-Local da academia

- Pertence a uma cadeia de academias?
- Número de alunos inscritos no ano de 2016/2017?
- A academia realiza espetáculos ou apresentações públicas?
- Tentam então chegar ao público dos arredores da academia?

As próximas questões serão referentes ao ano de 2015/2016

- Quantas sessões por espetáculo?
- Em que meses são por norma as apresentações publicas?
- E qual é por norma a duração do espetáculo?
- Quem é por norma o público das apresentações?
- Quem organiza os espetáculos?
- Em que local/locais foram apresentados os espetáculos apresentações?
- Qual o preço por bilhete?
- Qual o sistema de venda de bilhetes?
- Consideram os espetáculos/apresentações públicas como um meio de promoção da academia?
- Como é feita a promoção do espetáculo?
- É importante que o espetáculo dê lucro para a academia?
- Acha importante, para os alunos, que participem nestes eventos?
- Gostavam de desenvolver mais apresentações públicas e espetáculos durante o ano?

#### APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa **d'art** vem propor um novo modelo de gestão de projetos artísticos, direcionado à área da dança, com o objetivo de rentabilizar e tornar sustentáveis este tipo de trabalhos, através da definição do serviço e da compreensão do público alvo e as suas necessidades.

A **d'art** pretende assim ser uma empresa de intermediação, com um modelo semelhante às agências, que atuam noutros sectores. A empresa irá fazer a “ponte” entre as academias e escolas de dança e as salas de espetáculos existentes por Portugal Continental. Um dos objetivos é tornar mais fácil e acessível a organização de apresentações públicas, desde a programação, escolha do espaço, até à venda de bilhetes. Outro dos objetivos é aumentar o número de espetáculos das academias, aumentando o contacto da sociedade com a dança, e consequentemente, aumentar a procura e interesse pela área, acabando por promover a própria academia.

Esta é uma ideia pioneira e inovadora na gestão de projetos artísticos, e, apesar do modelo já ser utilizado noutras áreas, tem algumas adaptações para o setor artístico, acabando por ser uma estrutura de negócio nova, que não procura apenas uma sustentabilidade económica e financeira, como também tem uma forte

preocupação com o desenvolvimento cultural e artístico da sociedade, através da educação e sensibilização do público.

- **Considera importante uma empresa que organize este tipo de espetáculos e apresentações publicas?**
- **Que serviços consideram mais uteis?**
- **Contrataria?**
- **Preferia através de um valor fixo por serviço ou por percentagem de bilheteira?**

#### Entrevista a SALAS DE ESPETÁCULO

- **Anos de atividade da sala**
- **Lotação total da sala**
- **Taxa de ocupação anual**
- **Tem espetáculos de dança?**
- **Quantos espetáculo tem de dança por mês?**
- **Taxa de ocupação de espetáculos de dança anual?**
- **Quais os melhores meses para espetáculos de dança?**
- **E quais são os meses com menos programação?**
- **Que tipo de trabalhos de dança acolhem?**
- **Horário de funcionamento das salas (em espetáculos).**
- **Número médio de espetáculos por mês?**
- **Realizam espetáculos durante o período da manhã?**
- **Têm espetáculos durante o período da tarde?**
- **E qual é a vossa linha programática?**
- **Têm preocupação em rentabilizar os meses e horários com menos programação?**
- **Realizam estudos de mercado e de publico?**
- **A programação é direcionada ao público-alvo e tendo em conta as preferências dos consumidores?**
- **Como realizam a seleção de espetáculos para integrar a programação?**
- **Pensa que a dança é vista, compreendida e apreciada por toda a gente?**

#### APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa **d´art** vem propor um novo modelo de gestão de projetos artísticos, direcionado à área da dança, com o objetivo de rentabilizar e tornar sustentáveis este tipo de trabalhos, através da definição do serviço, da compreensão do publico alvo e as suas necessidades.



A **d´art** pretende ser uma empresa de intermediação, com um modelo semelhante às agências, e irá fazer a “ponte” entre as salas de espetáculos e os coreógrafos/bailarinos, companhias e academias de dança. A empresa irá criar um sistema de avaliação de peças, baseado em estudos de mercado, de forma a perceber qual será o público mais indicado para a peça, e ainda que espaço se adequa melhor para a apresentação da mesma. Outros dos grandes objetivos da empresa é rentabilizar as salas sem programação aparente, sobretudo nos horários e dias de menor afluência, indicando as peças existentes que melhor se enquadram a esse espaço. De acordo com as necessidades e desejos do público estudados, serão ainda propostas novas peças e novos projetos artísticos, para salas especificamente e previamente escolhidas, que tenham em conta o envolvente da sala de espetáculo, de modo a enquadrar temas e garantir a sustentabilidade das peças. Estes projetos serão propostos a coreógrafos que irão desenvolver peças de acordo com as necessidades das salas de espetáculo. A **d´art** fará ainda a “ponte” entre as salas de espetáculos e as academias/ escolas de dança, de forma a tornar mais fácil e acessível o processo de apresentações públicas das academias, promovendo um maior contacto da sociedade com a dança.

Esta ideia pioneira e inovadora, não procura apenas uma sustentabilidade económica e financeira, como também tem uma forte preocupação com o desenvolvimento cultural e artístico da sociedade, através da educação e sensibilização do público. Assim, o objetivo é mostrar que o artista não se preocupa apenas com a própria satisfação na conceção do seu projeto, como também da transmissão da sua mensagem, através de produtos que vão ao encontro daquilo que o público quer ou gostava de ver. Assim, a **d´art** acaba por, indiretamente, mudar a mentalidade da sociedade, mostrando que a arte, mais especificamente a dança, é para todos e pode ser vista e compreendida por todos.

- **É relevante haver estudos de mercado para adequar as peças de dança às tendências e preferências do público?**
- **Pensa que com esta empresa e com este serviço, a procura de espetáculos de dança vai aumentar?**
- **Sente que há a necessidade da criação de um tipo de serviço como este?**
- **Quais os pontos mais favoráveis?**
- **Contrataria este serviço?**
- **Se sim, através de um valor fixo por serviço ou por percentagem de bilheteira?**

#### Entrevista a **COREÓGRAFOS**

- **Sexo?**
- **Idade?**
- **Anos de experiência na área da dança?**
- **Trabalho atual na área da dança?**

- 
- Em relação aos últimos dois anos, qual o rendimento anual proveniente da atividade?
  - Sente a necessidade de ter outro trabalho fora da área da dança?
  - Procura ou propõem-lhe os trabalhos?
  - Em relação aos seus trabalhos enquanto coreógrafa, quantos espetáculos faz por ano?
  - Quantas sessões faz por espetáculo
  - Quais os meses em que tem mais e menos apresentações?
  - Quais os últimos 5 locais onde apresentou espetáculos?
  - Qual o rendimento médio por pessoa por espetáculo?
  - Como financiam as produções dos espetáculos em que participa?
  - Quando cria uma peça, pensas nos gastos que vais ter na produção da peça?
  - Tem produtor próprio?
  - Quem faz a promoção dos eventos?
  - Os espetáculos que produzem têm em conta o público-alvo que vai assistir?
  - Achas relevante saber para que público se destina a peça, antes de ser vendida e apresentada?
  - A remuneração proveniente do espetáculo é um fator importante?
  - Pensa que a dança é vista, compreendida e apreciada por toda a gente?

#### APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa **d´art** vem propor um novo modelo de gestão de projetos artísticos, direcionado à área da dança, com o objetivo de rentabilizar e tornar sustentáveis este tipo de trabalhos, através da definição do serviço, na compreensão do público alvo e as suas necessidades.

A **d´art** irá criar um sistema de avaliação de peças, baseado em estudos de mercado, de forma a perceber qual será o público mais indicado para a peça, e ainda que espaço se adequa melhor para a apresentação da mesma, tornando todo o processo de seleção mais rápido e eficiente. De acordo com as necessidades e desejos do público estudados, serão ainda propostas novas peças e novos projetos artísticos, que vão ao encontro do que o público “quer ver”, para salas que a partida estariam sem programação, acabando por rentabiliza-las. Estas propostas serão apresentadas a coreógrafos, para salas especificamente escolhidas. Este ponto é, não só positivo para os teatros, como para os bailarinos/ coreógrafos e companhias, pois terão mais propostas de trabalho, com sucesso garantido, assegurado pelo estudo de mercado aplicado ao público ou futuros públicos, bem como a avaliação do envolvente da sala de espetáculo, de modo a enquadrar temas e garantir a sustentabilidade das peças.

Esta ideia pioneira e inovadora na gestão de projetos artísticos, não procura apenas uma sustentabilidade económica e financeira, como também tem uma forte preocupação com o desenvolvimento cultural e artístico da sociedade, através da educação e sensibilização do público. Assim, o objetivo é mostrar que o artista não se preocupa apenas com a própria satisfação na conceção do seu projeto, como também da transmissão da sua mensagem, através de produtos que vão ao encontro daquilo que o público quer ou gostava de ver. Acabando assim por, indiretamente, mudar a mentalidade da sociedade, mostrando que a arte, mais especificamente a dança é para todos e pode ser vista e compreendida por todos.

- **É relevante haver estudos de mercado para adequar as peças ao público que existe?**
- **Pensa que com esta empresa e com este serviço, a procura de espetáculos de dança vai aumentar?**
- **Sente que há a necessidade da criação de um tipo de serviço como este?**
- **Quais os pontos mais favoráveis?**
- **Contrataria este serviço?**
- **Se sim, através de um valor fixo por serviço ou por percentagem de bilheteira?**

### **ANÁLISE DAS ENTREVISTAS**

Após as questões de introdução, tentou aferir-se se as academias realizavam apresentações públicas, e a resposta foi positiva e unanime entre as entidades. Foi então percebido que as academias organizam duas apresentações públicas, em dezembro e junho, com uma sessão por apresentação, com a duração média de 1h30. O público das apresentações são, maioritariamente, familiares e amigos dos participantes. A organização de apresentações públicas é sempre feita pela própria academia. Relativamente aos locais de apresentação, os três afirmaram que alugam um espaço nos arredores de Lisboa, com capacidade média de 300 lugares. O preço médio por bilhete são 3 euros, e a venda é feita através da secretaria da escola e /ou junto de cada professor. A promoção das apresentações é feita pela própria academia, através das redes sociais e cartazes nos locais circundantes ao espaço físico das academias. Foi ainda unânime a resposta de que as apresentações públicas são o melhor meio de promoção da academia e que é essencial que o espetáculo ofereça algum lucro à academia. Tentou aferir-se se gostariam de desenvolver mais apresentações públicas durante o ano, sendo a resposta positiva entre todas as entidades. No entanto, os entrevistados acrescentaram que é muito trabalhoso organizar este tipo de eventos e a remuneração não é suficiente. Neste sentido, foi apresentada a ideia de negócio e realizadas questões relativamente à opinião e nível de atração pela mesma. Assim, foi questionado se “Acham relevante e importante uma empresa que organize este tipo de espetáculos e apresentações publicas?”, tendo as academias respondido muito positivamente. Uma delas acrescentou que com este serviço a academia poderia focar-se em assuntos mais técnicos e na parte artística do espetáculo,

entregando toda a logística a outra entidade, poupando tempo e trabalho. Outra academia acrescentou ainda que é uma boa aposta para fazer crescer a cultura. Os serviços que as academias consideraram mais uteis foram: a garantia e escolha de um espaço adequado; apoio na divulgação/comunicação; aluguer do próprio espaço de apresentação; organização de bilheteira e venda de bilhetes. Assim, foi questionado se as academias contratariam este serviço, existindo uma resposta unânime e positiva. Por fim, a última questão foi relacionada com o modo de pagamento, tendo sido também unânime a resposta de que a forma mais justa, pelo menos numa fase inicial, seria por percentagem da bilheteira.

Relativamente às salas de espetáculos, a taxa de ocupação anual é em média 70% nas três salas. Duas das salas recebem 10 espetáculos de dança, anualmente, com 2/3 sessões, e a outra, cerca de 20. A lotação de espetáculos de dança, é geralmente completa numa das salas, e entre 50% a 70% de lotação média nas outras duas. Duas das salas realizam espetáculos de 2ª a 6ª feira - período da noite -, e sábado e domingo - tarde e noite. Outra das salas apenas tem espetáculos de 6ª feira a domingo. Foi unânime que os meses com menor programação são julho e agosto, encerrando as salas devido á falta de oferta e procura. Não houve unanimidade relativamente aos meses com maior programação. As três entidades afirmam que não são realizados estudos para averiguar este tema. Assim, dois dos entrevistados afirmaram que não é recorrente rentabilizar os períodos da manhã e tarde, por existir pouca ou nenhuma oferta na área de dança, realizando apenas atividades pontuais relacionadas com o publico jovem/infantil. Foi percebido que os espetáculos de dança eram apenas uma pequena percentagem da atividade, e tentou-se perceber porquê. Um dos motivos é a falta de orçamento para proporcionar bons modos de pagamento, e também o facto de a dança trazer poucas garantias de sucesso. Relativamente ao modo de seleção de trabalhos, dois dos entrevistados afirmam que apenas recebem propostas, analisam e escolhem, não seguindo nenhuma linha programática. Outro afirmou que a sala não tem diretor artístico e que, por esse motivo, é complicado selecionar projetos, por falta de conhecimento da equipa, limitando-se a aceitar propostas de pessoas conhecidas e que sabem trazer alguma garantia. Foi ainda questionado se realizam algum tipo de estudo de mercado/público, ao qual as entidades responderam que não, apesar de dois dos entrevistados referirem que seria um ponto a repensar e essencial para o sucesso. Foi então questionado se a programação, promoção e divulgação era direcionada para algum tipo de público, ao qual os entrevistados disseram que não e que não pensam nisso. Foi também feita a questão: “Pensa que a dança é vista, compreendida e apreciada por toda a gente?”. Um dos entrevistados respondeu que não, por não ter sido criada uma estratégia educacional no sentido artístico e das varias áreas da dança, e culpa por parte dos artistas, por não dinamizam os seus projetos e não terem a vontade de se adaptar às tendências da sociedade. Pelo contrário, dois dos entrevistados pensam que a dança é cada vez mais apreciada, pois tem tantas vertentes, que acaba por atingir quase toda a sociedade.

---

Deste modo, foi unânime a opinião que deveria haver ações de melhorias e mudanças, como por exemplo, mais sensibilização para cativar mais público, e atividades com a comunidade.

Relativamente aos coreógrafos tentou aferir-se de que forma conseguem os trabalhos artísticos, e todos responderam que na grande maioria das vezes é por pesquisa própria, acontecendo raramente serem procurados e contactados para algum trabalho. Os entrevistados responderam ainda que desenvolvem 4 espetáculos por ano, em média com 3 apresentações cada. Os 3 entrevistados consideraram os meses de setembro a novembro, e também os meses de abril e maio como os de maior atividade. Foram unanimemente considerados como meses com menor atividade, os de julho e agosto. Constatou-se muita oferta para a apresentação de trabalhos e coreógrafos emergentes nos arredores da cidade - referido pelos 3 entrevistados -, sendo complicado vender peças no centro de Lisboa, pois o mercado está mais saturado, havendo uma forte descentralização das artes. Relativamente ao rendimento médio por pessoa, por espetáculo, o valor médio de resposta foi 150 €. Em relação ao financiamento, os 3 coreógrafos afirmaram que na maioria das vezes, as produções são feitas com base em autofinanciamento. No caso de um dos entrevistados, que trabalha com uma produtora, o financiamento vem da produtora. Relativamente à promoção dos espetáculos, a resposta foi unânime e é sempre feita pelos próprios coreógrafos e, por vezes, pela entidade ou local de apresentação. A forma de divulgação e promoção é essencialmente feita através de redes sociais. Questionou-se se, na produção de um espetáculo, têm em conta o público que vai assistir, e por unanimidade reconheceram que não pensam nisso quando criam uma peça, e que não criam um produto artístico para ninguém em específico. Neste sentido, perguntou-se se, antes da criação da peça, seria positivo analisá-la e perceber para que público se enquadrava melhor, definindo um público para a mesma. Os três entrevistados afirmaram que por norma não pensam nisso nem refletem sobre o produto artístico, mas que seria positivo ter-se consciência do público. Tentou perceber-se se a remuneração dos espetáculos é um fator importante, e dois dos entrevistados referiram que sim, por dignificar o trabalho, embora afirmem que não criam para ganhar dinheiro. Pelo contrário, outro afirma que é um ponto relevante, e acrescentou que quanto mais gente viver daquilo que gosta de fazer, mais se eleva o nível das atividades.

Relativamente aos coreógrafos e salas de espetáculo, foi feita a questão: “Pensa que a dança é vista, compreendida e apreciada por toda a sociedade?”. As respostas não tiveram unanimidade. Dois dos coreógrafos e uma das salas afirmaram que a dança é acessível a toda a gente, tal como a divulgação e comunicação, embora por vezes as pessoas tenham dificuldade em compreendê-la, devido à falta de educação para a área. Acrescentam que há uma clara desvalorização da dança em Portugal. Por outro lado, os outros afirmam que a dança não é acessível a toda a gente, principalmente a dança contemporânea, pois está apenas feita para um nicho reduzido da sociedade e não respeita novos públicos nem se interessa em

chegar a mais gente. No entanto, um dos coreógrafos referiu que a dança comercial, principalmente realizada por companhias estrangeiras, tem sempre um enorme sucesso e é acessível a grande parte da população. Após a apresentação da ideia de negócio, da empresa e dos serviços prestados, foram efetuadas questões, com o objetivo de perceber o nível de aceitação. Foi questionado se seria relevante a realização de estudos de mercado, de modo a adequar peças ao público existente e às suas tendências e preferências. Uma das entidades afirmou ser fundamental, sendo ainda acrescentado por outra entidade que é bastante relevante de modo a que se possa cada vez mais enquadrar os projetos em locais de apresentação viáveis. Na mesma linha de pensamento, outra das entidades sugeriu que a empresa pudesse criar um sistema de definição de tendências e preferências anuais, que pudessem ser divulgadas tanto para as salas de apresentação como aos coreógrafos. No mesmo sentido, outra entidade afirmou ser bastante relevante para as definições de padrões de público, de forma a melhorar a comunicação e divulgação, de modo mais personalizado. Não obstante, apenas uma entidade referiu que estes estudos são importantes, mas não para o trabalho como coreógrafo, porque não fazer sentido criar a pensar num público. No entanto, reconhece que faz todo o sentido para trabalhos por encomenda. Deste modo, foi ainda aferido se, com este serviço, a procura de espetáculos de dança ia aumentar, sendo o serviço muito elogiado por todas as entidades, referindo que não só a procura iria aumentar, como também possivelmente o número de público, pois a empresa iria ajudar na divulgação e comunicação mais direcionada. Relativamente à perceção de necessidade do serviço, todos os entrevistados sentiram a necessidade da criação deste serviço. Do ponto de vista das salas de espetáculo, estes referiram que será um ótimo apoio, pois as propostas que lhes chegam seriam previamente avaliadas por alguém com conhecimento para tal, garantindo qualidade e sustentabilidade dos projetos. Foi ainda acrescentado que esta empresa seria uma mais valia também para os produtores, pois podiam complementar o seu trabalho, abrangendo mais gente e mais projetos. Os pontos mais favoráveis identificados pelos entrevistados são: criação de espetáculos direcionados para um público definido, mais retorno monetário, aumento de projetos artísticos, rentabilização de salas sem programação, maior audiência por espetáculos, maior promoção da dança através dos espetáculos das academias e criação de emprego. Acrescentaram também que é muito positivo para salas mais pequenas, que não têm programador ou alguém que perceba de dança, sendo positivo haver um agente que facilite e ofereça apoio a este processo. Foi então aferido o grau de aceitação do serviço, em que 4 dos entrevistados responderam que o contratariam. Outro dos entrevistados (coreógrafo) afirmou que contrataria, em parceria com a produtora com quem trabalha, pois poderia complementar o trabalho da mesma. Acrescentaram ainda 2 entrevistados que contratariam se não houvesse nenhum custo inicial. Apenas 1 dos 6 entrevistados afirmou que tendo em conta as condições da casa de espetáculos onde se insere, não estaria interessado.

Relativamente ao modo de pagamento, foi unânime que contratariam por percentagem de bilheteira, apesar de alguns entrevistados afirmarem que numa fase posterior do serviço, seria justo haver um valor fixo, ou um valor fixo de custo de agenciamento, mensal ou anual.

Anexo IV. Plano operacional

Figura 1 – Business Model Canvas








<p><b>Key Partners</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Câmara Municipal de Lisboa</li> <li>• Câmara Municipal de Sintra</li> <li>• Câmara Municipal de Loures</li> <li>• Câmara Municipal da Amadora</li> <li>• Câmara Municipal de Odivelas</li> <li>• IPL</li> <li>• Universidade Nova de Lisboa</li> </ul>	<p><b>Key Activities</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa de gestão de projetos artísticos de dança</li> <li>• Serviço de intermediação de excelência</li> <li>• Equipa especializada na área de dança e gestão</li> </ul>	<p><b>Value Proposition</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de gestão de projetos de dança inovador</li> <li>• Não pressupõe apenas objetivos monetários como também sensibilizar a sociedade para a área da dança, valorizando a cultura portuguesa</li> <li>• Rentabilizar salas de espetáculo</li> <li>• Gerar mais emprego na área</li> <li>• Desenvolver projetos tendo em conta as tendências e preferências do público final</li> <li>• Organização de espetáculos para academias de dança, promovendo o contacto precoce com a dança</li> </ul>	<p><b>Customer Relationships</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto direto com os clientes através do escritório e junto dos parceiros</li> <li>• Redes Sociais</li> <li>• Cartazes informativos</li> </ul>	<p><b>Customer Segments</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Target 1:</b> coreografo independente, com idades compreendidas entre os 20 e 30 anos, que atuam maioritariamente em lisboa e arredores, que não trabalhem com produtores, no início de carreira, com rendimentos inferiores a 2000 euros anual</li> <li>• <b>Target 2:</b> salas em Lisboa, que não tenham programador, com lotação entre 50 a 300 lugares</li> <li>• <b>Target 3:</b> academias na área metropolitana de Lisboa (arredores da cidade), com apresentações publicas na mesma área, com média de 200 participantes da academia</li> </ul>
<p><b>Cost Structure</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento inicial; Aquisições; Gastos com pessoal; Fornecimentos e serviços externos</li> </ul>		<p><b>Revenue Streams</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os resultados serão obtidos através da aplicação de uma taxa de comissão sobre as receitas dos espetáculos organizados pela empresa</li> </ul>		

Figura 2 – Logótipo



Gestão de projetos artísticos



Gestão de projetos artísticos



Gestão de projetos artísticos



Gestão de projetos artísticos

Anexo V. Plano Pessoal

Tabela I – Custos/ Remuneração

Salários	Salário Mensal Bruto	Subsídio de férias (anual)	Subsídio de Natal (anual)	Subsídio refeição Mensal	Ajudas de custo Mensal
Colaborador (1º/2º ano de atividade)	557,00 €	557,00 €	557,00 €		
Colaborador (3º/4º/5º ano de atividade)	557,00 €	557,00 €	557,00 €	151,83 €	50,20 €
Gestor (1º/2º ano de atividade)	557,00 €	557,00 €	557,00 €		
Gestor (3º/4º/5º ano de atividade)	557,00 €	557,00 €	557,00 €	151,83 €	50,20 €
Colaborador (4º/5º ano de atividade)	557,00 €	557,00 €	557,00 €		

Anexo VI. Plano Financeiro

Tabela I. Universo total na área metropolitana de Lisboa

Total do universo (Área Metropolitana de Lisboa)	2018	2019	2020	2021	2022
Companhias Dança	13	13	13	13	13
Salas de espetáculo	95	95	95	95	95
Coreógrafos	36	36	36	36	36
Academias de Dança Lisboa	170	170	170	170	170
Sessões de espetáculos de dança anual (2015) Lisboa	607	607	607	607	607
Espetadores de espetáculos de dança anual (2015) Lisboa	92353	99640	106927	114214	121501
Bilhetes vendidos para espetáculos de dança anual (2015) Lisboa	81766	88217,64577	94669,29154	101120,9373	107572,5831
Receitas de espetáculos de dança anual (2015) Lisboa	1 149 650,75 €	1 235 047,04 €	1 325 370,08 €	1 415 693,12 €	1 506 016,16 €
Preço médio de bilhete	14 €	14,00 €	14,00 €	14,00 €	14,00 €



Tabela II. Universo de atuação (taxa de penetração anual)

UNIVERSO	2018	2019	2020	2021	2022
Taxa de Penetração anual	10%	15%	20%	30%	40%
Sessões	60,7	91,05	121,4	182,1	242,8
Espetadores	9235,3	14946	21385,4	34264,2	48600,4
Preço médio	14 €	14 €	14 €	14 €	14 €
Receita de espetáculo	129 294 €	209 244 €	299 396 €	479 699 €	680 406 €
Percentagem de comissão	15%	15%	15%	15%	15%
Volume de Negócio	19 394 €	31 387 €	44 909 €	71 955 €	102 061 €

Tabela III. Despesas de investimento

Despesas de Investimento	2018
Registo de sociedade	360,00 €
Registo da marca nacional	247,51 €
Logótipo	50,00 €
Desenvolvimento das redes sociais	100,00 €
Materiais de escritório	3 600,00 €
Publicidade	3 000,00 €
<b>TOTAL DE INVESTIMENTO</b>	<b>7 357,51 €</b>

Tabela IV. Aquisições e Depreciações

Aquisições	Uni.	Preço	Total	Depreciação 2018	Depre. 2019	Depre. 2020	Depre. 2021	Depre. 2022
Mesa reuniões	1	100 €	100 €	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5
Cadeiras	4	50 €	200 €	25	25	25	25	25
Secretárias	2	50 €	100 €	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5
Cadeiras (secretárias)	2	30 €	60 €	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
Estante com gavetas	2	20 €	40 €	5	5	5	5	5
Computador	2	1 250 €	2 500 €	833,25	833,25	833,25	0	0
Computador (aquisição no 4º ano de atividade)	1	1 250 €	1 250 €				416,625	416,625
Impressora	1	100 €	100 €	20	20	20	20	20
Material Escritório	-	200 €	200 €					
Caixote de Lixo	2	10 €	20 €					
Telemóveis	2	150 €	300 €	60	60	60	60	60
<b>TOTAL</b>			<b>3 620 €</b>					

<b>Total Depreciação Anual</b>				975,75	975,75	975,75	559,125	559,125
--------------------------------	--	--	--	--------	--------	--------	---------	---------

Tabela V. Custos fixos

<b>Custos Fixos</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Pessoal</b>					
Colaborador	9 495,23 €	9 495,23 €	10 222,36 €	10 222,36 €	10 222,36 €
Colaborador				9 495,23 €	9 495,23 €
Gestor	9 495,23 €	9 495,23 €	10 222,36 €	10 222,36 €	10 222,36 €
<b>Total</b>	<b>18 990,46 €</b>	<b>18 990,46 €</b>	<b>20 444,72 €</b>	<b>29 939,95 €</b>	<b>29 939,95 €</b>
<b>FSE</b>	<b>4 908,00 €</b>	<b>4 908,00 €</b>	<b>4 908,00 €</b>	<b>4 908,00 €</b>	<b>4 908,00 €</b>
<b>TOTAL</b>	<b>23 898,46 €</b>	<b>23 898,46 €</b>	<b>25 352,72 €</b>	<b>34 847,95 €</b>	<b>34 847,95 €</b>

Tabela VI. Gastos com Pessoal

<b>Gastos com pessoal</b>	<b>Salário Mensal Bruto</b>	<b>Subsídio de férias (anual)</b>	<b>Subsídio de Natal (anual)</b>	<b>Subsídio refeição Mensal</b>	<b>Ajudas de custo Mensal</b>	<b>TSU</b>	<b>Seguro Acidentes trabalho Anual</b>
Colaborador (1º/2º ano de atividade)	557,00 €	557,00 €	557,00 €			23,75%	109,78 €
Colaborador (3º/4º/5º ano de atividade)	557,00 €	557,00 €	557,00 €	151,83 €	50,2	23,75%	109,78 €
Gestor (1º/2º ano de atividade)	557,00 €	557,00 €	557,00 €			23,75%	109,78 €
Gestor (3º/4º/5º ano de atividade)	557,00 €	557,00 €	557,00 €	151,83 €	50,2	23,75%	109,78 €
Colaborador (4º/5º ano de atividade)	557,00 €	557,00 €	557,00 €			23,75%	109,78 €

Tabela VII. FSE

<b>Fornecimento de serviços externos</b>	<b>2018 a 2022</b>
Renda	89,00 €
Contabilista	150,00 €
2 Telefones (Vodafone)	20,00 €
Wifi (Vodafone)	50,00 €
Combustíveis	100,00 €
<b>TOTAL Mensal</b>	<b>409,00 €</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>4 908,00 €</b>

Tabela VIII. Demonstração de Resultados

<b>Demonstração de Resultados</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Vendas e serviços prestados	19 394 €	31 387 €	44 909 €	71 955 €	102 061 €
Fornecimentos e serviços externos	4 908,00 €	4 908,00 €	4 908,00 €	4 908,00 €	4 908,00 €
Gastos com Pessoal	18 990,46 €	18 990,46 €	20 444,72 €	29 939,95 €	29 939,95 €
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)					
<b>EBITDA</b>	-4 504,33 €	7 488,14 €	19 556,62 €	37 106,87 €	67 212,89 €
Gastos/reversões de depreciação e amortização	975,75 €	975,75 €	975,75 €	559,13 €	559,13 €
<b>EBIT (resultado operacional)</b>	-3 528,58 €	8 463,89 €	20 532,37 €	37 666,00 €	67 772,02 €
Juros e rendimentos similares obtidos					
Juros e gastos similares suportados					
<b>Resultado antes de imposto</b>	-3 528,58 €	8 463,89 €	20 532,37 €	37 666,00 €	67 772,02 €
Imposto sobre o rendimento do período	0,00 €	1 777,42 €	4 311,80 €	7 909,86 €	14 232,12 €
<b>RESULTADO LÍQUIDO</b>	-3 528,58 €	6 686,47 €	16 220,57 €	29 756,14 €	53 539,89 €

Tabela IX. Fundo de Maneio

<b>FUNDO DE MANEIO</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Recebimento Clientes	17 777,95 €	30 387,23 €	43 782 €	69 701 €	99 552 €
Pagamento de salários	18 990,46 €	18 990,46 €	20 444,72 €	29 939,95 €	29 939,95 €
Impostos		0,00 €	1 777,42 €	4 311,80 €	7 909,86 €
<b>STOCK DE FUNDO DE MANEIO</b>	-1 212,51 €	11 396,77 €	21 560,31 €	35 449,28 €	61 702,20 €

Tabela X. Mapa de Cash Flow

<b>Mapa de Cash Flow</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Despesas de investimento	-7 357,51 €			-1250	
EBITDA	-4 504,33 €	7 488,14 €	19 556,62 €	37 106,87 €	67 212,89 €
Pagamentos/Recebimentos de IRC		0,00 €	1 777,42 €	4 311,80 €	7 909,86 €
<b>CASH FLOW OPERAÇÕES</b>	-4 504,33 €	7 488,14 €	17 779,20 €	32 795,07 €	59 303,03 €
Cash Flow total	-11 861,84 €	7 488,14 €	17 779,20 €	31 545,07 €	59 303,03 €
<b>FCF ACUMULADO</b>	-11 861,84 €	-4 373,70 €	13 405,50 €	44 950,58 €	104 253,61 €

## Bibliografia

- Augusto Mateus & Associados (2010). *O sector cultural e criativo em Portugal*. (Ed.) Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais, Ministério da Cultura, 1-24.
- Augusto Mateus & Associados (2016). *O sector cultural e criativo em Portugal. Relevância para a Competitividade e Internacionalização da Economia Portuguesa*. (Ed.) Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais, Ministério da Cultura.
- AICEP Portugal Global, (2017) Governo de Portugal. [Em linha] Disponível em: <http://www.portugalglobal.pt/pt/biblioteca/livrariadigital/portugalfichapais.pdf> [Acesso em: 15/03/2017]
- Agência Nacional de Inovação (2017). O novo quadro de incentivos [Em linha] Disponível em: <http://ani.pt/inovacao-em-portugal/o-novo-quadro-de-incentivos/> [Acesso em: 12/03/2017]
- Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 24-40.
- Bosselmann, M. (2006). *Understanding Creative Industries: Cultural Statistics for Public-policy-making*. Unesco.
- Capela, F. O. & Bravin, L. S. (2012). Plano de Negócios para Empresa de Gestão na Economia Criativa “LiMo”, Doctoral dissertation, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Castro, F. G., & Figueiredo, L. E. (2016). A economia criativa como proposta de valor nos modelos de negócio. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 6(3), 111-122.
- Castrogiovanni, G. J. (1996). Pre-startup planning and the survival of new small businesses: Theoretical linkages. *Journal of Management*, 22(6), 801-822.
- Chwolka, A., & Raith, M. G. (2012). The value of business planning before start-up—A decision-theoretical perspective. *Journal of Business Venturing*, 27(3), 385-399.
- Conselho UE, (2011). Memorando de Entendimento sobre as Condicionalidades de Política Económica, 2011: Memorando de Entendimento sobre as Condicionalidade de Política Económica [Em linha] Disponível em: <http://pt.slideshare.net/amg20034/memorando-deentendimento-sobre-as-condicionalidades-de-poltica-econmica>. [Acesso em: 10/02/2017].
- DCMS (2001). Creative industries mapping document, Department for Culture, Media and Sport [Em linha] Disponível em: <https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-culture-media-sport> [Acesso em: 08/02/2017]
- Damodaran Online (2015).
- Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, 24(12), 1165-1185.
- Deloitte & Touche (2003). *Writing an Effective Business Plan - Fourth Edition*, 1-69.

- Deloitte (2010). Associação de Turismo de Lisboa – Plano Estratégico 2011-2014. [Em linha] Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/82936541/Associacao-Turismo-Lisboa-Plano-Estrategico-2011-2014> [Acesso em 07/02/2017].
- Ernst & Young (2009). Guide to producing a Business Plan, 1-24, SBO2518 Job No.15807
- Foo, M.D., Wong, P. K., & Ong, A. (2005). Do others think you have a viable business idea? Team diversity and judges' evaluation of ideas in a business plan competition. *Journal of Business Venturing*, 20(3), 385-402.
- Fry, F. L., & Stoner, C. F. (1985). Business plans: Two major types. *Journal of Small Business Management*, 23(1), 1-6.
- Gomes, R. T., Lourenço, V., Martinho, T. D., & Gomes, N. F. (2006). Entidades culturais e artísticas em Portugal. *Centro*, 33, 78.
- Harvard (2007). *Creating a Business Plan* (Pocket Mentor Series). Harvard: Harvard Business Press Books.
- Honig, B., & Karlsson, T. (2004). Institutional forces and the written business plan. *Journal of Management*, 30(1), 29-48.
- IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (2013). Modelo de Plano de Negócios. Disponível em: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-02.php?id=232&temaid=18> [Acesso em: 17/04/2017]
- INE, (2017). Bases de Dados diversas [Em linha] Disponível em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_base\\_dados&contexto=bd&selTab=tab2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_base_dados&contexto=bd&selTab=tab2) [Acesso em: 15/04/2017]
- Karlsson, T., & Honig, B. (2009). Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan. *Journal of Business Venturing*, 24(1), 27-45.
- Kong, L. (2014). From cultural industries to creative industries and back? Towards clarifying theory and rethinking policy. *Inter-Asia Cultural Studies*, 15(4), 593-607.
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 1-17.
- Kuratko, D. F. (2009). *Entrepreneurship: Theory, Process, & Practice*, (8th ed.). Mason, OH: Cengage/SouthWestern Publishing.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2011). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. Ed.12 Lisboa: Dom Quixote.
- MacMillan, I. C., Siegel, R., & Narasimha, P. S. (1985). Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 119-128.
- Moreira, R. R. L. (2011). *Workart-Arte e Gestão-O Expresso da Inovação da Viarco.* (Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto).
- Muñoz-Seca, B., & Riverola, J. (Eds.). (2010). *When business meets culture: ideas and experiences for mutual profit*. Springer.
- Neves J. C. , (2002) *Avaliação de Empresas e Negócios* : McGraw-Hill
- Nunes (2015) *Conceito de Contexto Político-Legal* [Em linha] Disponível em: <http://knoow.net/cienceconempr/gestao/contexto-politico-legal/> [Acesso em: 17/04/2017]

- 
- Oliveira, A. T. G. (2013). *Indústrias Criativas: Modelos de Negócio na Era Digital*. Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*, 1st Ed. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Peltoniemi, M. (2015). Cultural Industries: Product–Market Characteristics, Management Challenges and Industry Dynamics. *International Journal of Management Reviews*, 17(1), 41-68.
- PORDATA, (2017). Bases de Dados diversas [Em linha] Disponível em: <http://www.pordata.pt/Temas/Portugal> [Acesso em: 13/04/2017]
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93, 137.
- Potts, J., Cunningham, S., Hartley, J., & Ormerod, P. (2008). Social network markets: a new definition of the creative industries. *Journal of cultural economics*, 32(3), 167-185.
- Robinson, R. B., & Pearce, J. A. (1984). Research thrusts in small firm strategic planning. *Academy of Management Review*, 9(1), 128-137.
- Rodriguez, J.L. (2016). To sell or not to sell? *An introduction to business models (innovation) arts and cultural Organisations*. 1-46, ISBN: 978-2-930897-06-6
- Royce, S. (2011). *Business models in the visual arts*. Londres, England: Arts Council.
- Sava, Diana. (2016). Cultural and Creative Industries. University of Oeadea, Faculty of Sciences, Oradea, Romania, 402-409.
- Schiuma, Giovanni, Bogen, Paul & Lerro, Antonio (2015). *Business Models: Insights into the Business Models of Cultural Centers in Trans Europe Halles*. Framtides Lund: Miasto Lund, Szwecja.