



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Plano de Negócio: Agulha, Plataforma de Cultura Independente.

Lernie Brandão Moreira

Mestrado em Estudos e Gestão da Cultura

Orientador(a):

Professora Doutora Inês Pereira, professora auxiliar convidada.
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2021

Departamento de História

Plano de Negócio: Agulha, Plataforma de Cultura Independente.

Lernie Brandão Moreira

Mestrado em Estudos e Gestão da Cultura

Orientador(a):

Professora Doutora Inês Pereira, professora auxiliar convidada.

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2021

À todos os artistas, produtores e produtoras de cultura que, mesmo durante momentos de dificuldade, continuam a dedicar-se ao fazer cultural.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha mãe Imar, ao meu irmão Iuri e ao meu companheiro Diego por todo suporte.

À professora Inês Pereira por aceitar orientar este trabalho e pela troca enriquecedora.

Às colegas Ana, Catarina e Chris pelo diálogo e colaboração durante todo o mestrado.

Todos, mesmo lidando com suas próprias questões em um momento de pandemia e meses de *lockdown*, se mostraram disponíveis e colaboraram de alguma forma para que este trabalho fosse concluído.

RESUMO

Este trabalho visa apresentar um plano de negócios para uma plataforma de cultura voltada para o nicho da produção independente. Por plataforma entende-se: sítio *web*, redes sociais, *newsletter* e ainda conteúdo impresso. Para furar as bolhas, costurar relações e guiar públicos e produtores, nasce a Agulha, que atua na Área Metropolitana de Lisboa, procurando abranger diferentes linguagens artísticas, com conteúdo bilíngue e acessível.

A plataforma pretende criar um registo da movimentação cultural nas cidades abrangidas através de uma agenda cultural. Além disso, através de conteúdos concentrados em um único sítio, como textos de opinião e entrevistas, fomentar uma rede de circulação de informação e debate de iniciativas culturais independentes, bem como o encontro de públicos e agentes culturais de diferentes linguagens artísticas.

O objetivo é divulgar as atividades para além dos seus nichos de público e produzir conteúdos que estimulem reflexões e propostas sobre a produção cultural independente local, os seus desafios e potencialidades. Ao fazê-lo, pretende colaborar para o desenvolvimento de uma rede de agentes culturais e públicos, em uma lógica de ecossistema empresarial.

Concluiu-se que uma plataforma voltada para a cultura independente viria a gerar um impacto positivo, pois possibilita uma maior interação entre seus agentes e públicos, colaborando para um ecossistema mais articulado e profissional.

Palavras-chave: Agenda Cultural, Cultura Independente, Redes Culturais, Ecossistema de Negócios.

ABSTRACT

This work aims to present a business plan for a cultural platform focused on the independent production niche. By platform is meant a website, social networks, newsletter and printed content. To burst bubbles, sew relationships and guide audiences and producers, *Agulha* (Needle) was created, which operates in the Lisbon Metropolitan Area, seeking to encompass different artistic languages, with bilingual and accessible content.

The platform seeks to create a record of the cultural movement in the area through a cultural guide. Furthermore, through content concentrated in a single place, such as opinion texts and interviews, foster a network for the circulation of information and to put to debate independent cultural initiatives, as well as the gathering of audiences and cultural agents of different artistic languages.

The objective is to propagate the activities beyond their audience niches and produce content that stimulates observations and proposals on local independent cultural production, its challenges and potential. In doing so, it intends to contribute to the development of a network of cultural publics and agents, in a business ecosystem logic.

It was concluded that a platform focused on independent culture would generate a positive impact, as it allows for greater interaction between its agents and audiences, contributing to a more articulated and professional ecosystem.

Keywords: Cultural Guide, Independent Culture, Cultural Networks, Business Ecosystem.

ÍNDICE

Agradecimento.....	iii
Resumo.....	v
<i>Abstract</i>	vii
 Capítulo 1. INTRODUÇÃO.....	 1
 Capítulo 2. REVISÃO DA LITERATURA.....	 5
2.1. Cultura Independente.....	5
2.1.1 Cultura Independente Pelo Viés de sua Produção.....	5
2.1.2 Cultura Independente Pelo Viés de seu Financiamento.....	6
2.1.3 Cultura Independente em Lisboa.....	7
2.2. Redes de Cultura.....	8
2.3. Ecossistema Empresarial.....	11
 Capítulo 3. PLANO DE NEGÓCIO.....	 15
3.1. Apresentação	15
3.1.1 Missão, Visão e Valores.....	15
3.1.2 Equipa.....	15
3.2. Descrição do Mercado.....	16
3.3. Envolventes (Análise PESTAL).....	17
3.3.1 Política-Legal.....	17
3.3.2 Económica.....	18
3.3.3 Social.....	18
3.3.4 Tecnológico.....	19
3.3.5 Ambiental.....	19
3.4. Análise de Concorrência.....	20
3.5. Planeamento Estratégico.....	21
3.5.1 Análise SWOT.....	21
3.5.1.1 Fatores Intrínsecos.....	21
3.5.1.2 Fatores Externos.....	22

3.5.2	Estratégia do Negócio.....	22
3.5.3	Objetivos Estratégicos do Negócio.....	24
3.5.4	Fatores Críticos de Sucesso.....	25
3.6	Plano de <i>Marketing</i>	25
3.6.1	Segmentação e <i>Targeting</i>	26
3.6.2	Proposta de Valor.....	27
3.6.3	Mix de <i>Marketing</i>	27
3.7	Plano de Viabilidade Económico-Financeiro.....	30
3.7.1	Estimativa para Volume de Negócios.....	31
3.7.2	Estimativa para Estrutura de Custos.....	32
3.7.3	Investimentos e Financiamentos Necessários.....	32
3.7.4	Demonstração de Resultados.....	33
Capítulo 4. CONCLUSÃO.....		35
Referências Bibliográficas.....		37
Anexos.....		41
Anexo A	Potenciais Parceiros.....	42
Anexo B	Concorrente Diretos e Indiretos.....	44
Anexo C	Pontos de Distribuição.....	46
Anexo D	Diretrizes de Acessibilidade <i>Online</i>	47
Anexo E	5 Forças de Porter.....	49
Anexo F	Previsão de Volume de Negócios.....	51
Anexo G	Estimativa da Estrutura de Custos.....	52
Anexo H	Demonstração de Resultados.....	53

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 3.1	Preços por Serviço.....	28
Quadro 3.2	Distribuição <i>Online</i> e <i>Offline</i>	29
Quadro 3.3	Plano de Comunicação.....	30

1. INTRODUÇÃO

Em um contexto pré-pandémico, Lisboa atravessava um momento de aumento no fluxo turístico e migratório, o que acarretou grandes mudanças na dinâmica da cidade, como por exemplo questões de moradia e gentrificação, muitas vezes atreladas ao turismo (Lees et al., 2008). Segundo estudo da Organização Mundial de Turismo (2003), o impacto gerado também atinge a esfera artística e cultural de determinada localidade, o que pode ser confirmado pelo elevado número de turistas em aparelhos culturais e programas de residências artísticas internacionais, por exemplo. Além dos próprios turistas — um público potencial para a cultura — novos realizadores, produtores e artistas de diferentes origens a desenvolver trabalhos localmente contribuem para a configuração de um novo cenário cultural.

Agulha surge da crença que a cultura produzida de forma independente reflete de forma mais autêntica as mudanças na cidade e na sociedade pois ocorrem fora de instituições e espaços já estabelecidos, legitimados e legitimadores do mercado cultural. O projeto de uma plataforma que dê visibilidade a esta produção vem a colaborar para a criação de uma rede de intercâmbio e compartilhamento de informações e públicos.

Inicialmente, o projeto lança as suas redes sociais, *newsletter* e a plataforma em sítio *web* para disseminar as informações dos eventos culturais independentes (agenda com programação e conteúdos autorais). A partir do terceiro ano, após conhecer melhor o mercado e partindo de uma lógica de ecossistema empresarial, pretende oferecer na plataforma *web* um serviço de contratação de profissionais para atuar nos projetos dos grupos independentes parceiros, como por exemplo: fotógrafos, assessoria de imprensa especializada, *designer*, gestor de redes sociais e *videomaker*. Também está prevista a realização de encontros presenciais com os grupos culturais independentes que são parceiros do projeto, para fomentar ideias e “furar as bolhas” que se podem formar entre as diversas áreas da cultura.

Futuramente, está prevista a edição mensal de um jornal impresso, que será distribuído nos espaços parceiros e outros pontos estratégicos de forma gratuita. O intuito é fazer o projeto deixar de ser exclusivamente digital, levando a Agulha a circular também fisicamente e, consequentemente, atingir um maior número de pessoas.

Em relação ao nicho independente, não está no escopo do projeto fazer um mapeamento ou levantamento de dados mais abrangentes e aprofundados sobre as características deste tipo de produção cultural. O objetivo aqui é a criação de uma plataforma de informação e sua

operacionalização, independente dos dados que tal plataforma irá abrigar. Por isso a decisão por um trabalho de projeto, com foco no desenvolvimento de um plano de negócios, e não uma abordagem estritamente teórica ou quantitativa, relacionada ao tema cultura independente.

Para o desenvolvimento deste trabalho e segundo manual desenvolvido pelos investigadores em Ciências Sociais Raymond Quivy e LucVan Campenhoudt (1992), houveram três etapas principais no procedimento de investigação, sendo o primeiro destes a *ruptura*, seguido pela *construção* e, finalmente, a *verificação* (Quivy & Campenhoudt, 1992, p.27). No caso deste trabalho de projeto, as principais rupturas são com “ilusões e preconceitos” (Quivy & Campenhoudt, 1992, p.26) relacionados ao fazer cultural independente, como o amadorismo, ausência de gestão e precariedade, através da revisão de literatura, definição e articulação de conceitos centrais para evidenciar a relevância e justificar os métodos de pesquisa escolhidos para o desenvolvimento do projeto.

A *construção* — segundo passo do processo de investigação adotado — se dá através da elaboração de um modelo de negócios fundamentado em um ecossistema multi-ator para a plataforma Agulha. Para tal, definir alguns conceitos centrais é primordial. Segundo os professores em Sociologia e Políticas Sociais Anabella Della Porta e Michael Keating, autores do livro *Approaches and Methodologies in the Social Sciences* (2008), deve-se iniciar uma investigação pela ideia do “o que é?” e apenas posteriormente pelo “quanto?” (2008, p.179).

Logo, se o trabalho se fundamenta na hipótese de como uma plataforma de informação de cultura independente pode fomentar uma rede cultural em uma lógica de ecossistema empresarial, precisa-se conceitualizar e contextualizar cada um dos conceitos envolvidos nesta afirmação.

Além disso, ainda segundo Della Porta e Keating, o esclarecimento dos conceitos centrais logo ao início do projeto facilitam a compreensão e entendimento do que o projeto pretende, e pode também ser feito através da negação, ou seja: sobre o que o conceito não é (2008, p. 180). Por isso, optou-se por apresentar o capítulo de Revisão da Literatura antes do Plano de Negócios, visando assim esclarecer qualquer dúvida ou possível interpretação dúbia em relação à conceitos centrais para a compreensão do projeto.

Outras escolhas metodológicas tiveram de ser feitas, como a forma de seleção dos grupos e coletivos compreendidos pelo projeto. Ao invés de uma pesquisa de campo ativa ou um mapeamento, preferiu-se acessar agendas culturais já existentes e pesquisas simples em ferramentas de busca *online*. Tal escolha se deu para simular o comportamento dos públicos destes grupos e coletivos e como eles acessam suas programações. Ao fazê-lo, fica evidente a

dificuldade deste acesso e como muitas informações ficam inacessíveis, restritas às bolhas sociais de pessoas diretamente envolvidas com a programação em questão.

Por isso, um dos principais propósitos do projeto, que é facilitar o acesso a informações sobre as programações de espaços independentes, se mostra como ponto relevante a ser averiguado, pois, em grande parte, não estão abarcadas ou têm destaque nas agendas culturais já existentes.

Retornando ao manual de investigação de Quivy & Campenhoudt (1992), no passo seguinte, de *verificação*, é onde foram abordados os desafios e potencialidades desta plataforma e sua viabilidade económica.

Considerando todos estes pontos, a estrutura do trabalho dividiu-se em três capítulos principais, sendo o primeiro de carácter introdutório e o segundo de revisão da literatura e dos conceitos centrais ao projeto. O terceiro e todos seus sub tópicos já estão diretamente relacionados ao plano de negócios, com uma apresentação do projeto, sua missão e valores (sub tópico 3.1), seguido por análises do campo estratégico e operacional (sub tópicos 3.2, 3.3, 3.4 e 3.5) e de marketing (sub tópico 3.6), finalizando com um plano de viabilidade financeira (sub tópico 3.7). Ao final, no último capítulo, uma conclusão embasada em todo o processo de investigação acerca do potencial do projeto em agregar ao debate cultural contemporâneo local será apresentada.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Cultura Independente

A principal fonte de conteúdos e programação a ser divulgada pela plataforma Agulha é a produção cultural independente, sendo esse seu principal diferencial perante a concorrência (outras agendas e portais com conteúdos culturais). Logo, a definição do que será tratado ou considerado como independente é indispensável.

O significado do termo é comumente relacionado ao sentido de autonomia, à qualidade de ser livre, de não depender de outros. Quando associado a práticas culturais, esse termo também assume um caráter de liberdade financeira, ou seja, um filme independente seria aquele “desenvolvido de maneira autônoma, financiado com bens próprios e sem restrições contratuais” (Alves, 2016, p. 14).

O conceito de cultura independente é aqui apresentado de forma plural pois gera diferentes interpretações e por ser utilizado de forma abrangente. É utilizado tanto para designar instituições com uma produção fora dos grandes circuitos da arte/cultura, quanto para designar as que atuam sem grandes apoios financeiros, independente do caráter de sua produção.

2.1.1 Cultura independente pelo viés de sua produção

Em artigo desenvolvido acerca da importância do cinema independente estadunidense como movimento cultural crítico a hegemonia das produções de *Hollywood*, a antropóloga Sherry Ortner (2012) define esse tipo de cinema como uma “antítese do cinema dos estúdios de *Hollywood*” (Ortner, 2012, p. 2). Ou seja, a produção independente surge como alternativa a uma determinada narrativa comum das produções *hollywoodianas*:

“Independent filmmakers see themselves as challenging the hegemony of Hollywood, eschewing entertainment—fantasy, pleasure, happy endings—and offering instead harsh and “edgy” stories about life in contemporary society.” (Ortner, 2012, p.1)

Ortner ainda ressalta que esse debate não pressupõe a generalização da produção *hollywoodiana* ou independente — como ruins ou boas, piores ou melhores que a outra — e sim de evidenciar características dessas produções, como a abordagem de temáticas e técnicas mais palatáveis por parte do grande público, em contrapartida de outras consideradas menos palatáveis. Ou ainda da isenção política, em contrapartida de um posicionamento político

deliberado, por exemplo. Evidentemente não se tratam de regras ou critérios excludentes, mas sim de tendências observadas em cada tipo de produção.

Quando se traz o debate para o âmbito cultural mais amplo, como o das artes visuais (grandes galerias de arte / espaços autônomos focados em artistas emergentes) ou o literário (feiras literárias internacionais / micro editoras artesanais), por exemplo, essa diferenciação nem sempre é tão clara. Algumas das características comumente associadas à produções independentes podem aparecer em produção não-independentes, e vice versa. Tal categorização é, por vezes, subjetiva e casuística.

Ao se falar em grandes circuitos de arte e cultura, os sociólogos e filósofos alemães Max Horkheimer e Theodor Adorno são incontornáveis, pois ao apresentarem o conceito de *indústria cultural* (1985), mostram como, após as revoluções burguesas, a arte é transformada em mercadoria e, por consequência, o engendramento de um mercado cultural, um circuito comercial. Ambos sociólogos aproximam-se de Marx e Engels (1998) e do conceito de *superestrutura*, onde a cultura seria um dos principais instrumentos que atuam como uma distração ou fuga da realidade, mantendo assim o *status quo* político-social, e sempre visando atingir o maior número de pessoas possível.

Se analisarmos o viés da produção artística e cultural de determinada instituição a fim de categorizá-la ou não como independente, podemos considerar o distanciamento das tendências de produção em massa vigentes, seja por abordar temas pouco explorados ou percebidos como difíceis, ou por investir em artistas emergentes, ainda fora deste grande circuito. Uma produção que, diferente de obras e produtos que se enquadram no conceito da *indústria cultural* de Horkheimer e Adorno, ainda que visem atingir o maior número de pessoas, não comprometem suas características dissidentes e anti *status quo*.

Portanto, a atribuição de qualidade de independente para uma obra ou trabalho passa por uma análise com base no contexto atual de onde está inserida e é, por vezes, subjetiva e mutável.

2.1.2 Cultura independente pelo viés de seu financiamento

Para os fins deste projeto, será também considerada uma outra forma de se enquadrar uma instituição cultural como independente ou não: através da/s modalidade/s de financiamento/s.

Neste caso, não se considera as características de sua produção artística, apenas a forma como essa produção é realizada e operacionalizada. Logo, também se consideram

independentes os agentes que operam sem financiamentos privados de terceiros, seja através de patrocínio ou mecenato, ou com apoio continuado do Estado através de editais, ou ainda enquadradas em leis de isenção fiscal voltadas para a cultura.

Apesar de, neste caso, não se considerar as características ou temáticas da produção artística em si como fator determinante, instituições que trabalham de forma financeiramente independente acabam por trabalhar desta forma justamente por terem uma produção que visa evidenciar artistas e temáticas ainda pouco exploradas, consideradas difíceis, ainda não consagrados/legitimados ou, mais uma vez, fora de um grande circuito comercial, o que torna a captação de recursos mais difícil.

Tais grupos costumam ser financiados pelos próprios sócios, produtores ou colaboradores, através de doações ou *crowdfunding* e claro, através dos proventos das atividades desenvolvidas. Novamente, a decisão entre enquadrá-la como independente ou não é casuística, sendo levado em consideração o contexto da produção de cada grupo ou coletivo.

2.1.3 Cultura Independente em Lisboa

Considerando os critérios apresentados, alguns grupos e coletivos puderam ser identificados como independentes no território da Área Metropolitana de Lisboa, seja por operarem de forma financeiramente independente de patrocínios privados ou apoio do Estado, seja pelo conteúdo independente das tendências e exigências do mercado cultural. Conforme já mencionado, o critério para identificação destes grupos partiu de um conhecimento prévio por parte do autor (residente no concelho de Lisboa há dois anos), consulta em agendas culturais e buscas ativas na *internet*, em *sites* e redes sociais.

Novamente, o fato de não se fazer um mapeamento mais aprofundado, visando identificar um maior número de grupos e coletivos foi uma escolha metodológica. O número de grupos e coletivos encontrados através de referências pessoais e na *internet* reflete o comportamento e como buscam programação os públicos interessados em cultura independente. Se no âmbito de uma investigação académica, onde a busca é significativamente mais ativa, poucos grupos foram identificados, espera-se que para o público geral, que busca conteúdos e programações de forma muito mais casual, seja ainda mais difícil encontrar uma maior variedade de espaços e eventos.

Foram identificados mais de 40 grupos e coletivos¹, com atividades desenvolvidas nas mais diversas vertentes artísticas, como artes performativas, música, eventos culturais, cruzamentos disciplinares, dentre outras. Em relação à localidade, nota-se que a maior parte, cerca de 80%, se encontra no concelho de Lisboa.

2.2 Redes de Cultura

Além de ajudar na divulgação e disseminação da programação cultural independente local, um objetivo secundário da plataforma, através da concentração de informação em um único sítio, é de possibilitar uma aproximação dos atores envolvidos neste nicho e a criação de redes, seja de contatos, de troca de informação, ou mesmo de públicos.

O estudo de redes não se limita ao campo cultural ou das ciências sociais, indo dos estudos estatísticos até a biologia. Sua estrutura básica se mantém, sendo ela composta por nós (*nodes*, *vertex*, *actors*) e laços (*edges*, *bonds*, *links*, *ties*) (Newman, 2013, p.173). Basicamente, os nós são os agentes que compõem determinada rede, e os laços as relações e ligações estabelecidas entre eles.

As redes podem ter diferentes níveis de complexidade, com diferentes tipos de nós e laços em uma única rede. As redes culturais podem ser enquadradas como redes do tipo social, pois se tratam de grupos de indivíduos (nós) com um padrão de contacto e relações entre si, tal como uma rede formada por um grupo de amigos ou colegas de trabalho, ou ainda relações entre instituições, por exemplo (Laaksonen, 2016, p. 6).

Os estudos das redes sociais, como é caso das redes culturais, tendem a enfrentar desafios devido à subjetividade dos dados e seus métodos de recolha:

“Traditional social network studies often suffer from problems of inaccuracy, subjectivity, and small sample size. With the exception of a few ingenious indirect studies, (...) data collection is usually carried out by querying participants directly using questionnaires or interviews.” (Newman, 2003, p. 175)

Em estudo desenvolvido para o eiPCP (*european institute for Progressive Cultural Policies*), os investigadores Raimund Minichbauer e Elke Mitterdorfer apontam que as primeiras redes culturais com alguma semelhança com as que conhecemos hoje, tiveram origem

¹ Lista de grupos e coletivos, suas respectivas localidades e áreas de atuação, Anexo A.

justamente no movimento da cultura independente dos anos 1960 (Minichbauer & Mitterdorfer, 2000, p.3). Contudo, estas redes se estabeleciam sem um modelo organizacional definido, diferente de muitas das redes de cultura atuais.

A partir dos anos 1980, pôde-se observar um maior surgimento de redes organizadas e bem estruturadas, que visavam a cooperação entre agentes culturais e o intercâmbio de informações de forma predominantemente não hierárquica. Ainda assim, não se deve considerar um único modelo organizacional para as redes culturais:

“At present, the network concept is used on two levels. In a narrow sense, it refers to this newer form of networking and therefore structures and work methods characterized primarily by non-hierarchical, horizontal cooperation, a transnational orientation, establishment by the grass roots, a non-representational character, diversity and the absence of powerful “central forces.” In a wider sense, this term is also used to describe the totality of networking forms, including the older models.” (Minichbauer & Mitterdorfer, 2000, p.4)

Segundo a pesquisadora Annamari Laaksonen (2016), em estudo realizado visando identificar como redes culturais operam (com respostas de mais de 50 instituições culturais em 32 países), a maioria dos agentes participantes em redes culturais são de pequeno porte, sendo 70% destas compostas por 10 ou menos colaboradores, uma característica comum em projetos independentes. Esse resultado demonstra a necessidade das estruturas mais pequenas de se organizarem em rede, como alternativa as dinâmicas impostas por grandes *players* do mercado:

“Through cultural networks, cultural professionals have been trying to achieve coordinated, complex work outside the framework of big institutions and their management systems.” (Laaksonen, 2016, p.5)

No relatório *International Cultural Networks* (2016), Laaksonen, organizadora do mesmo, faz um trabalho muito relevante ao analisar e compilar os principais conceitos, frases e palavras-chave relacionadas ao assunto, presentes em diversos relatórios e eventos acerca deste tema, como o *THRIVE workshop* (evento realizado em 2015, em Singapura, que reuniu líderes de redes culturais de 16 países), *Culturelink Network* (instituição que denomina-se uma rede de redes, produz eventos e publicações relacionados ao tema), dentre outros. Destacam-se os seguintes pontos em relação às expectativas de uma rede cultural:

- Facilitar a colaboração e sinergia entre agentes do setor cultural;
- Oferecer solo fértil para profissionais da cultura expandirem suas atividades, aumentarem suas perspectivas e a troca de *knowhow*;
- Criar um espaço de encontros, um local de referência;

- Prover informação e estimular a geração de conhecimento através de pesquisas e investigações;
- Oferecer treinamentos e oportunidades de *networking*;
- Advocar e promover políticas favoráveis ao setor a nível local e internacional. (Laaksonen, 2016, p.7)

Além das expectativas, Laaksonen também lista seus principais desafios:

- Recursos para manter-se financeiramente viáveis;
- Questões de governança e como de fato representar as necessidades de todos os membros;
- Modelos de negócio que favoreçam a sustentabilidade das atividades e transmitam a importância destas perante *stakeholders* externos;
- Modelos de comunicação, fazendo uso eficaz das ferramentas digitais e compreendendo a lógica das redes digitais. (Laaksonen, 2016, p.7-8)

Ao se observar as potencialidades e desafios enfrentados pelas redes culturais, o comprometimento dos grupos e coletivos se mostra central. Segundo Manuel Gama, doutor em estudos culturais com ampla atuação em redes de cultura em Portugal, o conceito de rede, não raras vezes, é “utilizado como uma estratégia de *marketing*, e não como uma prática ancorada de trabalho consciente e consistente” (Júnior & Cunha, 2019, p.295).

A questão da diversidade também é ponto fulcral. Não apenas por se tratar de uma atividade intrinsecamente coletiva e colaborativa, a presença de diferentes organizações, com diferentes atuações, em diferentes campos, vem a agregar as redes. A divisão por domínio cultural, por exemplo, pode inicialmente soar como uma boa prática, por se tratarem de organizações com atuação no mesmo setor e que enfrentam os mesmos desafios. Contudo, experiências de organizações em setores adjacentes trazem um olhar externo valioso, com possivelmente novas perspectivas e abordagens. Por isso a importância da diversidade de protagonistas nas redes culturais (Júnior & Cunha, 2019, p.299). Tal afirmação fundamenta o propósito da Agulha em trabalhar com grupos e coletivos de diferentes domínios culturais e localidades.

É importante ressaltar que, inicialmente, não está entre os objetivos da Agulha a criação de uma rede de cultura estruturada. A lógica de funcionamento das redes é uma referência e norte estratégico para o projeto. Conforme já mencionado, as redes não necessariamente são estruturadas, podendo ocorrer de forma orgânica e com diferentes laços e ligações, e é isso que se espera a partir das atividades do projeto, que o compartilhamento de informações possa fomentar o surgimento de diferentes laços e conexões.

2.3 Ecossistema empresarial

Conforme dito anteriormente, as redes são formadas por diferentes agentes e é indicado que sejam o mais diversas possíveis. Toda essa diversidade acaba por gerar impactos em cadeia, afinal se tratam de agentes que atuam no mesmo meio (cultural), ainda que em diferentes vertentes, e na mesma localidade (Área Metropolitana de Lisboa). Com isso, um novo conceito é evidenciado, o do ecossistema.

Na biologia, ecossistema é definido por um meio ambiente e pelos organismos que, de forma orgânica, natural e interdependente, habitam este meio. O mesmo acontece quando aplicado à gestão empresarial, sendo o meio ambiente uma localidade ou mercado específico e, os organismos, agentes que produzem, distribuem, comercializam ou consomem nessa mesma localidade.

A criação de uma plataforma que centraliza conteúdos relacionados à produção cultural independente visa também um melhor aproveitamento das potencialidades de cada organismo dentro deste meio ambiente, ou de cada agente em prol do fortalecimento da própria rede.

Segundo o pesquisador japonês Masaharu Tsujimoto (2018), o termo ecossistema empresarial vem sendo usado sem uma definição clara e, por vezes, sem embasamento teórico sólido (Tsujimoto et.al., 2018, p. 49). Ele e sua equipa debruçaram-se sobre o tema e publicaram uma revisão do conceito, com menções a 90 estudos veiculados em publicações acadêmicas acerca do tema mundialmente.

É importante ressaltar, conforme aponta Luísa Cagica Carvalho (2016), especialista em gestão, empreendedorismo e novos negócios, que o conceito não é totalmente novo:

“Na verdade, estas questões reportam a tempos passados com referência ao economista Alfred Marshall (1922). Marshall definiu distrito industrial como a concentração de indústrias especializadas em locais onde existem não apenas relações comerciais mas também aspetos socioculturais que caracterizam este espaço regional.” (Carvalho, 2016, p.18)

Em seu estudo, Tsujimoto fala em quatro diferentes perspectivas possíveis em um ecossistema no âmbito empresarial: ecologia industrial (IEP - *Industrial Ecology Perspective*), ecossistema de negócios (BEP - *Business Ecosystem Perspective*), gerenciamento de plataforma (PMP - *Platform Management Perspective*) e a perspectiva de rede multi-ator (MNP - *Multi-actor Network Perspective*). (Tsujimoto et.al., 2018, p. 52)

Cada perspectiva possui diferentes características e focos, sendo a perspectiva multi-ator mais abrangente a novos agentes, como empreendedores, inovadores, comunidades e atores fora de estruturas de grandes empresas ou governos, inclusive de setores emergentes, o que vai de encontro ao campo cultural, especialmente o da cultura independente. Apesar de mais ampla, tal perspectiva não difere essencialmente das outras, mantendo suas principais características:

- Se trata de uma análise de redes formadas de forma orgânica, levando em conta seus aspectos positivos, negativos e competitivos;
- Dentro de um ecossistema, cada organismo tem atributos, propósitos e toma decisões que podem convergir ou divergir entre si, causando diferentes impactos no ecossistema como um todo, seja de forma intencional ou não;
- A fronteira para se analisar um ecossistema não se limita aos atores diretamente ou formalmente relacionados ao produto/serviço em questão, podendo ser externos ao negócio;
- Requer uma análise longitudinal da evolução do produto/serviço;
- O objetivo de uma análise de ecossistema é encontrar padrões de tomada de decisão e comportamentos que afetam o crescimento ou declínio de um ecossistema sob condições específicas. (Tsujimoto et.al., 2018, pp. 49-50)

A análise de ecossistemas e da compreensão das suas diferentes dinâmicas é relevante, não apenas para atores individuais que buscam melhores aproveitamentos e resultados, como também pode impactar toda a cultura local:

“These evolutionary processes initiated by successful entrepreneurship drive changes in the local institutions and cultures. As the case of Silicon Valley² shows most dramatically, the actions of entrepreneurs contributes to the creation of an environment that encourages yet more entrepreneurship and even form a positive feedback loop.³” (Autio et al., 2014, p. 1101)

Negócios e projetos com um planejamento estratégico que inclua uma análise do ecossistema onde se está inserido, bem como um comportamento pró ativo em relação às oportunidades nele apresentadas, são cruciais para o estabelecimento de um ecossistema mais saudável e com melhor aproveitamento. Este conceito ajuda a fundamentar os objetivos e

² Região nos Estados Unidos reconhecida mundialmente como grande ecossistema de empresas *start-up* e empreendedores no ramo tecnológico.

³ *Feedback loop* pode ser explicado como o uso de resultados para o aprimoramento de sistemas dentro de um ecossistema. Se aproxima do *benchmarking*, conceito do ramo do *Marketing*, referente à adoção de boas práticas de negócios.

propósitos da Agulha, pois a criação de uma plataforma de informação centralizada pode ser usada seja como uma ferramenta estratégica por parte de produtores e gestores culturais, como também como um facilitador da circulação dos públicos, ou até mesmo como local de encontro para surgimento de parcerias e colaborações, propiciando um ecossistema mais integrado e dinâmico.

3. PLANO DE NEGÓCIO

3.1 Apresentação

Uma vez esclarecido o que o projeto entende por independente, sobre as dinâmicas e funcionamento das redes de cultura e o ecossistema empresarial decorrente de tal cenário, podemos apresentar de forma mais aprofundada o Plano de Negócios da Agulha, plataforma de cultura independente.

3.1.1 Missão, Visão e Valores

Missão: Ser uma plataforma de informação que dá visibilidade, conecta e divulga de forma acessível a produção cultural independente da Área Metropolitana de Lisboa, abrangendo diferentes linguagens artísticas e territórios.

Visão: Tornar visível e acessível a diversidade das expressões artísticas, conectar grupos e agentes culturais independentes e fomentar a criação de uma rede cultural, através da nossa presença e atuação neste mercado.

Valores: Autonomia Crítica e Criativa; Qualidade da Informação; Diversidade e Inclusão; Acessibilidade.

3.1.2 Equipa

A realização deste projeto exige uma equipa responsável pela programação, redação e produção de conteúdos, contato e atendimento aos coletivos, criação de peças gráficas para difusão do projeto (*online e offline*) e atividades de *marketing*:

- Produtor/a: 2
- Editor/a: 2
- *Designer* Gráfico: 1
- *Videomaker*: 1
- *Marketeer*: 1

Inicialmente, devido ao volume reduzido de trabalho, um mesmo colaborador poderá exercer mais de uma função, como de produção e edição, *designer* e *videomaker* ou produtor e *marketeer*, por exemplo. Além destes colaboradores fixos, colaboradores externos, como advogado e contabilista, bem como outros serviços pontuais, também serão necessários.

3.2 Descrição do Mercado

Atualmente existem dezenas de coletivos, grupos, espaços, artistas, produtores e associações que produzem cultura de caráter independente, sem grandes apoios de empresas ou do Estado, de forma estruturada e profissional na cidade de Lisboa e região metropolitana. Muitos destes grupos não têm a oportunidade de se conectarem ou de divulgarem seus projetos culturais de forma mais qualificada, tanto com grupos similares, como para seus públicos (ou público potencial).

O acesso e troca de informações, seja entre os próprios grupos ou externamente, entre eles e seus públicos, acontece na maioria das vezes de forma isolada, não existindo um canal ou plataforma onde todos os agentes desta "cena independente" possam encontrar-se, trocar informações e, através desta rede de intercâmbio, fomentar parcerias e atingir diferentes públicos.

Embora existam agendas, páginas e portais voltados para a cultura (informações mais detalhadas no capítulo referente à Análise da Concorrência), não há uma alternativa focada na produção independente, pois tratam-se muitas vezes de projetos sem orçamentos que abranjam verbas substanciais para a sua comunicação e divulgação, e sem um quadro de funcionários especializados nas áreas do *Marketing* e/ou Relações Públicas.

Em relação à delimitação geográfica para realização do projeto, a Área Metropolitana de Lisboa se mostra uma região privilegiada em Portugal para tal por concentrar grande parte dos projetos culturais, bem como de trabalhadores independentes da cultura (cerca de 56%), conforme indica relatório organizado por José Soares Neves (2021, p. 3)

Agulha surge a partir da identificação dessa lacuna e segue os moldes da versão brasileira do projeto, que foi desenvolvida entre 2016 e 2018 na cidade do Rio de Janeiro. Adaptada às especificidades locais, cria uma plataforma de informação sobre cultura independente como meio de troca de informações e conteúdos. Não está apenas focada na divulgação das programações independentes (agenda cultural), ainda que esse seja um eixo muito importante do projeto, mas pretende, acima de tudo, criar um discurso sobre os movimentos que acontecem nas cidades da Área Metropolitana de Lisboa através de conteúdos, sejam autorais ou não.

3.3 Envolventes (análise PESTAL)

A análise PESTAL (ou PESTEL, em inglês), é uma análise do cenário externo ao projeto ou negócio e é composto por seis envolventes: política (P), económica (E), social (S), tecnológica (T), ambiental (A) e legal (L). Considerar tais envolventes é um componente importante para elaborar um plano de negócios melhor contextualizado e para se estar ciente de fatores dentro de cada envolvente que podem impactar o desenvolvimento e resultado do projeto. São pontos aos quais sempre deve-se estar atento e atualizado. Abaixo, alguns pontos e questões que de forma direta ou indireta, podem afetar o desempenho do projeto ou os mercados onde ele está inserido.

3.3.1 Política-Legal

- Enquadramento legal dos artistas e das suas obras: Regulamentações como Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos (CDADC) e Lei nº4/2008 - regime de contratos de trabalho e segurança social dirigido às artes do espectáculo e ao audiovisual.
- Requisitos de acessibilidade dos sítios web: Decreto Lei 83/2018 - princípios e técnicas a serem adotadas “na concepção, construção, manutenção e atualização de sítios *web* e aplicações móveis de forma a tornar os seus conteúdos mais acessíveis aos utilizadores, em especial a pessoas com deficiência” (artigo 4º, alínea a do decreto em questão).

- Políticas públicas para a cultura: consignação de quota do IRS para entidades culturais, orçamento governamental para cultura em crescimento, programas públicos de apoio às artes da DGARTES e Lei do Mecenato Cultural.

3.3.2 Económica

- Financiamento do Projeto: Não há uma linha de apoio direcionada especificamente para a criação de agendas culturais e/ou projetos editoriais relacionados com a difusão de programação cultural; *Crowdfunding* é uma alternativa de financiamento, crescentemente utilizada no âmbito cultural, tendo sido regulamentada apenas em 2015, através da Portaria 344/2015. Existem linhas de financiamento especialmente direcionadas a projetos culturais. Exemplo: Linha FEI Setores Culturais e Criativos, do grupo Millennium BCP, com uma dotação de 200 milhões de euros para projetos culturais.
- Impactos Covid-19: 60% da população economicamente ativa no país teve algum tipo de redução em seus rendimentos em decorrência da pandemia, o que se reflete de forma direta no comportamento de compra destes consumidores (Ramos, 2020). Em estudo feito pelo Observatório de Políticas de Ciência, Comunicação e Cultura da Universidade do Minho, observa-se que cerca de 45% dos entrevistados (organizações e profissionais da cultura) esperava uma redução nos postos de trabalho até o final de 2020 e mais de 64% dos entrevistados esperavam perdas superiores à 25% no volume de negócios (Gama, 2020, pp.39-40).

3.3.3 Social

- Balanço vida-trabalho: índice é crescente desde 2004 (PORDATA, 2020a). Tal dado denota uma maior participação em atividades sociais e culturais por parte desta população. No entanto, depois da pandemia covid-19 estas previsões podem alterar-se.

- Educação: melhorias contínuas nos índices relacionados à educação no país nos últimos anos, segundo a PORDATA (2020b).
- Recintos Culturais: número de recintos culturais a crescer de forma gradativa anualmente desde 2013 (PORDATA. 2020c).
- Dados da Cultura Independente: É possível encontrar pesquisas acerca do comportamento dos públicos em termos de frequência e consumo de bens culturais. Contudo, devido a abrangência da amostra, tais dados são imprecisos para estruturas menores (independentes), ainda que sirvam de referência para uma ideia do comportamento geral do público.

3.3.4 Tecnológico

- Crescimento do acesso à internet: Entre 2018 e 2019, cerca de 150 mil pessoas em Portugal aderiram à internet, o que resulta em cerca de 3,6 milhões de assinantes em 2019 (PORDATA, 2020d).
- Crescimento da Internet Móvel: 8 milhões de utilizadores efetivos em 2019, um aumento de quase 7% em relação ao ano anterior (PORDATA, 2020d).
- Plataformas de criação de websites: Crescimento de plataformas e ferramentas para desenvolvimento de serviços *online* por usuários leigos, como *Wordpress* e *Wix*, inclusive com opções de serviços gratuitos.

3.3.5 Ambiental

- Impactos do Covid-19 na produção de impressos: durante a pandemia, a DGS recomendou que não houvessem panfletos, revistas ou jornais em locais comerciais, pois torna as superfícies mais difíceis de serem higienizadas (Público, 2020). Mesmo com a recente flexibilização, muitos hábitos adotados durante o período podem manter-se.

- Redução de consumo de papel e produção de papéis *ecofriendly*: atualmente, a maior parte das gráficas oferecem uma gama de opções de papel, sejam eles reciclados, biodegradáveis ou produzidos com materiais com menor impacto ambiental.

3.4 Análise da Concorrência

Compreender todas as envolventes e o mercado onde se irá empreender é vital para o sucesso do negócio, por isso a necessidade da realização de um detalhado e cuidadoso estudo dos concorrentes e *benchmarking* — uma forma de análise e avaliação de concorrentes e suas boas práticas. Neste processo, evidenciam-se vários pontos em lacuna que orientam a direção a seguir para entrar no *oceano azul* e sair do *oceano vermelho*, de acordo com a proposta estratégica de W. Chan Kim e Renée Mauborgne (2008).

Os *oceanos azuis* caracterizam-se por serem espaços de mercado menos explorados, que ainda não geram muita demanda dos consumidores, por isso mais desafiadores e com menor concorrência. Por esses motivos, nos *oceanos azuis* a competição costuma ser secundária, diferente dos *oceanos vermelhos*, mercados já bem estabelecidos e, por consequência, com maior competitividade (Kim & Mauborgne, 2008).

Desta forma, ao elaborar o plano de negócios, se mostrou crucial para Agulha ser mais que uma agenda cultural com foco na cultura independente, e sim uma plataforma em rede, com conteúdos e serviços para além da agenda, incluindo *newsletter* digital e pela oferta de serviços relacionados ao universo da produção cultural.

Existem concorrentes diretos, definidos por empresas e projetos que oferecem serviços similares, com os quais Agulha concorre diretamente por clientes, anunciantes e espaço no mercado de forma geral. Os principais critérios para definir e localizar tais concorrentes foram: estar sediado em Portugal, ser uma agenda ou disseminadora de informação cultural, oferecer conteúdo produzido de forma profissional e assídua.

Já para concorrentes indiretos, consideram-se agendas culturais ou de entretenimento em geral, que não exigem curadoria prévia ou escrita textual especializada ou contínua.

A lista completa com os principais concorrentes diretos e indiretos apurados se encontra no Anexo B deste trabalho.

3.5 Planejamento Estratégico

3.5.1 Análise SWOT

Segundo Philip Kotler e Kevin L. Keller (2012), referências nos estudos do planejamento estratégico e *Marketing*, a análise SWOT consiste em identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*, respectivamente) para uma organização ou projeto, sendo as duas primeiras referentes ao ambiente interno e as duas últimas referentes ao ambiente externo. Se trata de um trabalho periódico, devendo ser atualizado visando acompanhar mudanças no mercado, fatores externos, ou a própria evolução do objeto da análise.

3.5.1.1 Fatores Internos

Forças:

- Conhecimentos e experiência da equipa em projetos no setor cultural;
- Possibilidade de desdobramento da equipa nas várias áreas do projeto;
- Forte componente do *design* gráfico para a imagem da plataforma;
- Aposta no *design* acessível e na linguagem universal, na comunicação por via digital: redes sociais, *newsletter* e *website*.

Fraquezas:

- Baixo capital inicial e capacidade de investimento dos sócios ou *stakeholders*;
- Atividade desempenhada de forma paralela a outros trabalhos desenvolvidos pelos membros da equipa, por isso a inabilidade de dedicarem-se exclusivamente ao projeto;
- Necessidade de cobrança de mensalidade aos grupos e coletivos parceiros;
- Necessidade de financiamento externo por meio de apoio estatal, patrocínio ou mecenato.

3.5.1.2 Fatores Externos

Oportunidades:

- Existência de públicos para os quais não há tanta oferta de agendas culturais acessíveis e com linguagem universal;
- Inclusão no projeto de programação existente em áreas fora do centro de Lisboa;
- Possibilidade de nicho de mercado: Setor independente da cultura ainda com poucas possibilidades de mostrar e divulgar o seu trabalho e programação;
- Possibilidade de estabelecer parcerias com vários artistas, grupos e estruturas independentes de várias áreas artísticas;
- Inexistência de canais focados na divulgação de cultura independente;
- Oportunidade de utilizar o nosso conhecimento para prestação de serviços aos coletivos e artistas parceiros.

Ameaças:

- Forte concorrência de agendas culturais generalistas;
- Projeto de baixo custo e, por isso, a facilidade no surgimento de novos concorrentes ou projetos similares;
- Falta de potenciais anunciantes no mercado que suportem os custos de produção da plataforma;
- Falta de apoios públicos ou privados e concursos para este tipo de projeto;
- Dificuldade em captar e manter o investimento privado em momentos de crise.

3.5.2 Estratégia de Negócio

Conforme já definido anteriormente, considera-se independente as estruturas financeiramente independentes (sem apoios ou patrocínios substanciais e contínuos) ou com produção voltada para artistas e temáticas fora do mercado cultural mais amplo, ou circuito comercial, ou *indústria cultural*. Portanto, é um setor com recursos limitados de modo geral, especialmente para investir em anúncios e divulgação paga. Uma plataforma de informação cultural que promova as atividades e eventos de coletivos parceiros é uma forma de atingir novos públicos, estabelecer e manter uma rede entre tais parceiros, e entre estes e seus públicos.

De acordo com Manuel Gama, doutor em estudos culturais, o tecido cultural português “é um tecido de microestruturas e, portanto, tem todas as vantagens de práticas qualificadas de trabalho em rede” (Júnior & Cunha, 2019, p.301). Contudo, muitas destas redes, sejam formais ou informais, funcionam na lógica de projeto, com ações pontuais focadas na questão financeira e não na criação de uma comunidade, ou um ecossistema mais proveitoso.

Os critérios utilizados para a seleção dos parceiros estão listados a seguir. Não se tratam de critérios necessariamente eliminatórios, mas sim tópicos para referência, uma vez que o fator curatorial de seleção por parte de equipa editorial também será levado em consideração.

- Ser Artista ou Coletivo Independente;
- Ser um Espaço Cultural Independente;
- Desenvolver trabalho e/ou estar sediado na área metropolitana de Lisboa, sendo privilegiadas as atividades desenvolvidas fora do centro de Lisboa;
- Possuir e desenvolver trabalho em uma ou mais das seguintes áreas artísticas: Teatro, Dança, Música, Cinema, Audiovisual, Artes Plásticas, Cruzamentos Disciplinares, Performance, Circo Contemporâneo, Literatura, Artes de Rua, Fotografia;
- Ser um artista ou coletivo profissional e não amador;
- O projeto que é desenvolvido ter um peso e relevância dentro do território em que se insere e relacionar-se com o seu contexto, seja por lhe trazer conteúdos originais, seja pela abordagem que faz na sua prática artística ou que dialogue com a produção contemporânea e sua comunidade;
- Desenvolver trabalho original e procurar novas abordagens artísticas, dentro do pensamento contemporâneo.

Após a seleção deste conjunto de grupos e coletivos, uma amostra da diversidade da produção cultural independente em Lisboa e Área Metropolitana (Anexo I), serão produzidos materiais diversos visando a divulgação de suas programações e conteúdos relacionados, como entrevistas, artigos, dentre outros. Por se tratar de um setor em constante mutação, os potenciais parceiros do projeto podem mudar ao longo do tempo. Nos primeiros anos iremos contar com cerca de 20 grupos/artistas/espacos, mas esse número deverá aumentar.

O processo de divulgação se dará através de ferramentas *online*, sejam redes sociais, *Google Adwords*, postagens pagas, além do uso das redes já estabelecidas por cada grupo ou coletivo participante (partilha com seus públicos). Futuramente, distribuição de material impresso nos espaços parceiros e outros espaços (Anexo C).

Em relação ao financiamento do projeto, por se tratar de um baixo valor de investimento inicial, será usado o capital inicial investido pelos sócios fundadores, mensalidade paga pelos parceiros, bem como eventuais anúncios (detalhes e valores no Plano de *Marketing*). Ao decorrer do projeto, fontes extras de financiamento serão incorporadas, como candidaturas em eventuais editais e patrocínios de empresas, uma vez que o projeto se mostra com bom potencial e custo-benefício no âmbito do *Marketing Cultural*, sendo uma mais valia para qualquer empresa que busque associar sua marca a um projeto cultural com um custo reduzido.

Futuramente, fazendo uso da rede formada por todos os parceiros do projeto, e com uma gestão voltada para um ecossistema de *rede multi-ator*, serão desenvolvidos eventos culturais curados pela Agulha, visando *networking* dos participantes e com possibilidade de ganhos com bilheteira e *merchandising*, e oferta de serviços relacionados ao nosso *know-how* adquirido (produção editorial, fotografia, *design*, curadoria), para prestar serviço às entidades culturais que necessitem.

3.5.3 Objetivos Estratégicos do Negócio

1. Promover a visibilidade dos espaços de criação cultural e dos artistas e produtores de cultura independente na região Metropolitana de Lisboa;
2. Fomentar o fluxo de públicos entre estas diferentes estruturas de criação e de apresentação;
3. Interligar as iniciativas para criar uma rede alternativa de produção e comunicação (lógica de uma rede cultural, através da análise do ecossistema deste mercado);
4. Contribuir para que os agentes culturais e coletivos independentes parceiros disponham de serviços especializados na área da cultura;
5. Disponibilizar um serviço de informação acessível a um maior número de pessoas;
6. Realizar eventos que conectam as diversas estruturas e agentes culturais independentes.

3.5.4 Fatores Críticos de Sucesso

- Prospectar e fidelizar artistas, coletivos, grupos independentes e espaços culturais como parceiros do projeto, com participação ativa no desenvolvimento dos conteúdos da plataforma nas suas várias dimensões: agenda cultural, entrevistas e textos de opinião, atividades desenvolvidas, distribuição/divulgação pelos seus públicos;
- Ter sempre conteúdo atualizado na plataforma digital de divulgação (agenda) e conteúdos temáticos atuais e interessantes;
- Garantir a divulgação digital por diferentes meios;
- Na versão em papel, garantir que a distribuição é feita a tempo e em pontos estratégicos da Área Metropolitana de Lisboa;
- Aperfeiçoamento constante do *website*;
- Manter as redes sociais e plataformas digitais ativas, a criar novos públicos e a manter os já existentes;
- Ter uma carteira de profissionais da cultura que se possam conectar com os grupos parceiros, para oferecermos os seus trabalhos;
- Captar financiamento externo, seja através de patrocínios, apoios públicos ou privados, para garantir que o projeto se auto-financie.

3.6 Plano de Marketing

Desde meados do séc. XX que o conceito de arte evoluiu no sentido de ser visto não apenas enquanto produção de objetos, mas como uma experiência em si. Esta ideia tornou-se válida tanto para a comunidade artística, com crescentes apoios e melhoramento de condições de criação, como para os públicos, abandonando-se a perspectiva única de consumo (compra e venda de obras) de arte para se chegar a uma visão que coloca artistas e públicos num mesmo patamar, numa experiência que constroem e vivem em conjunto, um ecossistema.

O projeto da Agulha pretende constituir-se como um ponto de convergência para artistas, agentes da cultura, espaços culturais e públicos, proporcionando encontros e descobertas, bem como discussão em torno de objetos ou eventos artísticos. Um projeto que tem por objetivo principal dar visibilidade à cultura independente não pode ser apenas uma plataforma de divulgação, deve incluir outras formas de comunicar os projetos artísticos, com liberdade criativa e autonomia, mas também com sentido crítico e senso de oportunidade, para que aquilo que nos chega da comunidade artística possa chegar a cada vez mais pessoas.

3.6.1 Segmentação e *Targeting*

A Agulha tem dois *targets* essenciais para o desenvolvimento do seu projeto. O primeiro *target* diz respeito aos clientes diretos, que são os artistas, grupos, coletivos e espaços parceiros, para quem oferecemos nossos serviços e que irão anunciar as suas atividades na nossa plataforma e colaborar na produção de conteúdos. O segundo *target* diz respeito aos públicos, que são os clientes-utilizadores da plataforma e a quem queremos motivar a frequentar os espaços de cultura independente.

Em relação aos clientes diretos, a segmentação é muito bem definida através dos critérios já apresentados anteriormente no capítulo Estratégia de Negócio.

No caso dos clientes-utilizadores, devido ao foco do projeto ser na produção cultural independente e não na cultura de modo geral, não se pode considerar de forma absoluta estudos existentes que indicam a demografia dos diferentes públicos de atividades culturais. Ainda que tais dados possam servir como um bom indicativo geral, o nicho independente tem as suas particularidades.

Outro ponto importante a considerar é o fato do projeto, nos seus três primeiros anos, se concentrar em meios digitais, como sítio *web*, *newsletter* e redes sociais. Portanto, além do interesse acerca da temática dos conteúdos oferecidos, ser um utilizador destas plataformas digitais é um ponto crucial ao se definir a demografia dos nossos clientes-utilizadores.

Considerando os pontos apresentados, chegou-se ao seguinte *target*: portugueses ou estrangeiros a viver na Área Metropolitana de Lisboa, a partir dos 18 anos; públicos de um ou mais coletivos parceiros; artistas e agentes culturais; pessoas interessadas em arte de modo geral e pessoas interessadas em projetos culturais independentes, com acesso à *internet*.

3.6.2 Proposta de Valor

A Agulha tem como proposta de valor tornar-se uma relevante plataforma de informação que conecta e divulga as produções independentes realizadas na Área Metropolitana de Lisboa. Para tal, além dos critérios apresentados para a seleção e parceria de grupos e coletivos independentes, a plataforma propõe-se a fazer uma curadoria destes grupos, publicando conteúdos relevantes pré-selecionados, propiciando assim uma navegação mais fácil, sem excesso de informações, sem conteúdos genéricos ou generalistas para nossos clientes-utilizadores.

Contando com a participação de um *designer* gráfico com experiência em trabalhos no ramo cultural, a plataforma buscará oferecer uma estética coesa, com referências e em consonância com tendências contemporâneas do *design* e seu léxico imagético, ainda que mantendo um toque autoral e original, condizentes com as propostas e valores do projeto, garantindo aos clientes diretos que seus conteúdos e anúncios cheguem aos públicos com uma estética diferenciada e profissional.

Outro ponto importante, ainda relacionado com o *design* gráfico do projeto e também a um de seus valores pilares, é a questão da acessibilidade. A plataforma primará produzir conteúdos bilíngues (português e inglês) e por seguir as principais recomendações para um conteúdo *web* acessível⁴ para um maior número de pessoas, inclusive pessoas com incapacidades como a cegueira, surdez, limitações cognitivas, dentre outras.

3.6.3 Mix de Marketing

Retornando à Kotler e Keller (2012, p.23), o mix de marketing ou os 4 P's — Produto, Preço, Promoção, Praça — podem também ter uma perspectiva mais atual: Pessoas, Processos, Programas, Performance. Ambas são utilizadas e válidas, a depender do contexto de cada projeto.

⁴ Anexo D: Diretrizes de Acessibilidade para Conteúdo Web 2.0.

No estágio de elaboração do Plano de Negócios, os 4 P's tradicionais mostram-se mais cruciais para uma melhor compreensão da dinâmica inicial do projeto, ao passo que os 4 P's mais atuais entrariam em um estágio já com o projeto implementado e a operar.

Produtos/Serviços:

- Agenda Cultural;
- Publicação de conteúdos editoriais (crônicas, entrevistas, notícias, textos de autor) sobre e com parceiros;
- Cartão Agulha (descontos nos parceiros do projeto);
- Prestação de serviços: fotografia, assessoria de imprensa, comunicação, etc. para grupos parceiros;
- Anúncios pagos nos diversos canais;
- Serviço de bilheteira integrado no *website*.

Preços:

Quadro 3.1: Preços por serviço.

Serviço	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Cartão Agulha (valor anual)	10€	10€	10€	11€	11€
Early Bird	8€	8€	9€	9€	9€
Mensalidade grupos parceiros de Lisboa	15€	15€	20€	25€	30€
Mensalidade grupos parceiros fora de Lisboa	10€	10€	15€	15€	20€
Preço por anúncio de grupos não parceiros	15€	15€	20€	20€	25€
Serviço de Bilheteira (% arrecadada por bilhete)	--	--	0,78 €	0,80 €	0,83 €
Anúncios corporativos no segmento p/ restaurantes	90€	95€	100€	105€	110€

Anúncios e inserções no jornal impresso	--	--	--	100€	120€
Hub de Serviços - valor por serviço	30€	35€	40€	45 €	50€
Utilizadores (leitores)	Gratuito	Gratuito	Gratuito	Gratuito	Gratuito

Descrição dos serviços:

- O Cartão Agulha dá direito a descontos e prioridades de acesso negociados com os grupos parceiros. Pode ser comprado em qualquer altura e é válido por um ano.
- *Early Bird* - desconto na mensalidade para novos parceiros. Válido por três meses.
- Parceiros de Lisboa e fora de Lisboa pagam um valor simbólico mensal para terem todos os seus conteúdos difundidos.
- Os anúncios vindos de não-parceiros, são taxados individualmente.
- Serviço de Bilheteira integrado no *site* para parceiros Agulha.
- Anúncios de empresas serão feitos nos diversos canais por meio de acordo de patrocínio: anual ou mensal.
- Anúncios e inserções no jornal mensal impresso são taxadas individualmente.
- Valor do *Hub* de Serviços é por cada serviço prestado.

Praça/Distribuição:

Quadro 3.2: Distribuição *online* e *offline*.

<i>Online</i>	<i>Offline</i>
<i>Website</i> : Lugar central de convergência de toda a informação. <i>Online</i> 24h/dia.	Toalha de mesa em papel com Programação Cultural com distribuição em restaurantes, cafés e bares da Área Metropolitana de Lisboa.
<i>Newsletter</i> semanal.	

Redes Sociais: <i>Facebook</i> , <i>Instagram</i> e <i>Youtube</i> .	Jornal impresso gratuito. Distribuição na Área Metropolitana de Lisboa, nos locais parceiros do projeto e outros pontos estratégicos.
--	---

Promoção/Comunicação:

Quadro 3.3: Plano de comunicação.

Recursos Humanos	<i>Online</i>	<i>Offline</i>
<i>Designer Gráfico</i>	Criação de um <i>website</i> , bem como criação de conteúdos e peças de divulgação.	Criação de peças de divulgação e <i>merchandises</i> .
<i>Marketeer e Web Analyst</i>	Manutenção e acompanhamento de fluxo no <i>website</i> e redes sociais, gestão da <i>newsletter</i> e outros e-mail <i>marketing</i> .	Ações e eventos esporádicos.
<i>Videomaker e editor de vídeos</i>	Captação e edição de vídeos institucionais.	
	Registos ocasionais das atividades dos parceiros.	

3.7 Plano de Viabilidade Económico-Financeiro

As atividades estratégicas a serem realizadas pelo projeto dependem muito de sua capacidade financeira. A partir do 1º ano será criada e registrada a Associação Cultural Agulha. A previsão inicial será de um período de cinco anos, embora o plano de negócios possa ser alterado a qualquer momento, de acordo com alteração de regras do mercado português ou outro acontecimento que exija mudanças.

Este plano financeiro tem por base a estimativa de pressupostos, para alcançar valores quantificáveis, capazes de permitir apurar a viabilidade do projeto. De acordo com a análise de mercado realizada, foi percebido que há demanda local para que o projeto seja implantado e tenha sucesso. Seu horizonte temporal iniciará em Maio de 2022 e terá o desenho do cenário até meados de 2027.

3.7.1 Estimativas para o volume de negócios

É estimado que o primeiro ano seja o ano de maior investimento e trabalho para ativar a marca no mercado, por isso o retorno financeiro não será grande. Demonstração do volume de negócios previsto consolidado no Anexo E. No cenário base prevemos conseguir alcançar:

- 12 vendas mensais do Cartão Agulha no 1º ano, subindo progressivamente até chegar aos 33 mensais no 5º ano;
- Vender 6 *Early Bird* no 1º ano (serviço a preço promocional para grupos e estruturas artísticas que adquirirem nossos serviços em Fevereiro) e chegar até 23 vendas neste molde no 5º ano;
- Mensalidade de grupos e estruturas artísticas parceiros – Pagamento mensal para usufruir dos serviços prestados pela plataforma. Estima-se no 1º ano ter 17 adesões, a pagar 15€ por mês. Já no 2º ano estão previstas 25 adesões, mantendo os 15€ mensais. Um crescimento pequeno para 27 parceiros no 3º ano, a pagar 20€ por mês. No 4º ano, estimamos ter 30 adesões que pagam 25€ por mês. O 5º ano é de consolidação e os valores mantêm-se próximos do ano anterior: 33 adesões a 25€ cada por mês.
- Anúncios de grupos e estruturas artísticas não parceiros – estimado 15 anúncios *online* por mês a cada ano.
- Serviços de Bilheteria – São porcentagens que a plataforma receberá cada vez que o bilhete for comprado a partir do seu *site*. O serviço irá iniciar a partir do 3º ano e estima-se conseguir realizar 100 vendas de bilhetes por mês no 1º ano, havendo um crescimento até ao 5º ano, com 150 vendas por mês através da plataforma. A percentagem também passa de 0.78€ para 0.83€, por bilhete.
- Anúncios corporativos no segmento para restaurantes, cafés e bares – toalhas de mesa de papel – estima-se ter 3 anunciantes por mês neste segmento.
- Anúncios e inserções no jornal impresso (serviço iniciado a partir do 4º ano). São estimadas 4 empresas anunciantes a cada mês.

- *Hub* de Serviços - oferecer profissionais especialistas na área da comunicação para os grupos e estruturas artísticas parceiras do projeto. Podem ser serviços de fotografia, assessoria de imprensa, elaboração de editais e projetos, *design*, vídeo, dentre outros serviços na área. Estima-se para o 1º ano 3 serviços por mês, com crescimento até 20 serviços por mês no 5º ano. Os valores apresentados são comissões para a Agulha.

3.7.2 Estimativas para a estrutura de custos

A equipa da Agulha é composta por 4 colaboradores fixos: 2 da gestão e editorial, 1 do *design* e vídeo e 1 do *marketing*. No 1º ano ninguém terá remuneração e apenas no 2º ano poderá existir uma pequena compensação mensal no valor de 75€. Progressivamente, e até ao 5º ano, este valor irá aumentar, atingindo os 300€/ mês. Não se prevê a necessidade de ter mais pessoas na equipa, a não ser serviços externos ou pontuais (prevemos a necessidade de advogado e contabilista).

Por fim, haverá um grande investimento em publicidade paga, fotografias e vídeos, bem como outros custos fixos ligados à hospedagem do *site* e notariado, que está incluído na categoria “Custos de produção”, demonstrado juntamente aos outros custos externos no Anexo F.

3.7.3 Investimentos e financiamentos necessários

Haverá necessidade de financiamento do projeto através de capital inicial dos sócios, tanto para criar a associação cultural Agulha, como para registar a marca e o projeto. No global, este financiamento será de 2000€ no primeiro ano, sendo que o Ativo Intangível “Projeto em desenvolvimento” representa um investimento no valor 500€ no 1º ano, com uma desvalorização de 100€ por ano.

Para além do financiamento inicial será necessário outras fontes de capital. Para efeitos de cálculos, ficaram colocados em conjunto com as vendas dos serviços. No entanto, estes financiamentos consistem em:

- Patrocínios - Empresas financiadoras das ações do projeto no âmbito do *marketing* cultural. Estima-se poder garantir o patrocínio a partir do 2º ano, quando o projeto já tem historial.
- Apoios Públicos - Estima-se ter 1 apoio aprovado por ano, a partir do 4º ano. Fundo de Fomento Cultural, apoios da DGARTES, da Câmara Municipal de Lisboa, do Fundo Europeu através do *Creative Europe*, do Instituto Camões, por exemplo.
- *Crowdfunding* - Prática de financiar um projeto reunindo pequenos contributos de várias pessoas ou empresas. Contamos angariar 4000€ no 1º ano e progressivamente deixar de precisar deste financiamento ao longo dos 3 primeiros anos.

3.7.4 Demonstração de resultados

A Demonstração dos Resultados (DR) é um relatório que demonstra os rendimentos (proveitos) e os gastos (custos) durante um determinado período. Facilita a recolha de informação sobre o estado das contas da empresa. No Anexo G, é possível observar que em cada ano, estima-se que o projeto registre um resultado líquido positivo e com tendência a crescer.

É importante observar que se trata de um projeto com o objetivo financeiro de se auto sustentar. A prioridade é uma contabilidade saudável e, futuramente, o investimento em desdobramentos para o projeto e uma melhor remuneração dos colaboradores, propiciando uma atuação em regime *full-time*.

4. CONCLUSÃO

Em uma realidade de pandemia, onde o meio cultural aparece como um dos setores mais afetados, empreender e apresentar soluções para problemáticas reais enfrentadas por seus agentes é crucial. No caso de grupos e coletivos independentes, essa realidade se apresenta de forma ainda mais evidente pois se trata de um nicho já com baixo financiamento e mais suscetível a variáveis externas, conforme apresentado na análise de envolventes externas PESTAL.

Ainda que inserida em um mercado com concorrentes já bem estabelecidos, Agulha se mostra viável através de seus diferenciais estratégicos: foco na cultura independente, *design* profissional e diferenciado, acessibilidade, bilíngue, com curadoria minuciosa de conteúdos, venda de bilhetagem dos parceiros em seu sítio para maior conveniência do público, *hub* de serviços especializados na área cultural para grupos parceiros e toalha de mesa para restauração com *design* do projeto e marcas dos patrocinadores. Após uma minuciosa análise da concorrência, pôde-se observar que não existe outra plataforma que ofereça ou proponha o que a Agulha propõe.

Em relação ao mercado, apesar de se mostrar atrativo, segundo análise das 5 Forças de Porter realizada (Anexo E), é um mercado bastante suscetível ao surgimento de serviços concorrentes devido ao baixo valor de investimento inicial. Por isso, a excelência nos serviços, na relação e atendimento aos clientes é essencial para a manutenção de nossa posição no mercado. É necessário que a equipa mostre toda sua habilidade e empenho para a plena realização de todas as ações do projeto, pois é sabido que no pós-pandemia a área cultural independente se encontra bastante vulnerável.

Além de uma lacuna imediata a ser preenchida, o projeto ainda possui diversas possibilidades de desdobramento. Em uma lógica de ecossistema empresarial, nossos próprios parceiros, fornecedores e clientes serão peças importantes para a oferta de novos serviços, como a realização de eventos culturais (com participação de grupos e coletivos parceiros) e a oferta de serviços de comunicação, como relações públicas, produção editorial e fotografia (através do *know-how* adquirido e *networking* com diversos agentes do mercado).

Ao passo que se trata de um projeto com baixos custos de lançamento e manutenção de seus serviços, sendo o primeiro ano o período de maior investimento dos sócios (2000€) apresentam-se também desafios para o tornar financeiramente sustentável. Há necessidade de patrocínios e apoios públicos, como é comum no ramo cultural, principalmente a partir do segundo ano, com uma atuação já mais consolidada e atrativa no âmbito do

Marketing Cultural para as mais diversas empresas com busquem associar suas marcas a projetos culturais. A partir do 2º e 3º ano, espera-se também um maior volume de anúncios e prestações de serviços, conforme descrito no Plano de Viabilidade Económico-Financeiro, além de outras formas de financiamento, como o Cartão Agulha, toalhas de mesa para restauração e *crowdfunding*.

Além de conectar, dar visibilidade e divulgar conteúdos e informações relacionadas com a cultura independente de Lisboa e Área Metropolitana, a Agulha pretende contribuir para o estabelecimento de um cenário cultural independente mais profissional, organizado e articulado, gerando um impacto positivo e permanente.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adorno, T. W. & Horkheimer, M. (1985). *Dialética do esclarecimento*. Rio de Janeiro. Jorge Zahar.
- Alves, C. da F. (2016). *Cultura independente: conceitos e práticas dos jogos digitais indies*. Universidade Federal de Pernambuco. Dissertação de Mestrado.
<https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/17843> Acessado em 03/11/2020.
- Autio, E., Kenney, M., Mustar, P., Siegel, D., Wright, M. (2014) *Entrepreneurial innovation: The importance of context*. Research Policy 43. pp. 1097-1108. Elsevier.
- Carvalho, L. C. (2016). Compreender o que se entende por ecossistema empreendedor. R-LEGO - Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações, Número Especial, 2016, pp. 17-31.
- Della Porta, D. & Keating, M. (2008). *Approaches and Methodologies in the Social Sciences*. pp. 177-197. Cambridge University Press.
- Gama, M. (2020) Impactos da COVID-19 no setor cultural português: Resultados preliminares de março de 2020. POLOBS.
- Júnior, J. R., & Cunha, K. (2019). O potencial das redes culturais: entrevista com Manuel Gama. *Revista Extraprensa*, 13(1), pp. 292-305.
<https://doi.org/10.11606/extraprensa2019.164988> Acessado em 3/01/2021.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2008) *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press.
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Administração de Marketing*. 14ª Edição. Prentice-Hall.
- Laaksonen, A. (2016). D'Art Report 49: International Cultural Networks. IFACCA.
- Lees, L., Slater, T., Wyly, E. (2008). *Gentrification*. New York: Routledge.
- Marx, K. & Engels, F. (1998). *Manifesto do Partido Comunista*. São Paulo: Editora Boitempo.
- Minichbauer, R. & Mitterdorfer, E. (2000). *European Cultural Networks and Networking in Central and Eastern Europe*. european institute for Progressive Cultural Policies (eiPCP).
- Neves, J. S. (coord.) (2021), *Inquérito aos Profissionais das Artes e da Cultura: Report#1 Emprego cultural e perfis social e laboral*, Lisboa, Observatório Português das Atividades Culturais, CIES-Iscte.

- Newman, M. E. J. (2003). *The Structure and Function of Complex Networks*, SIAM Review, Vol. 45, No. 2, pp. 167–256.
- Organização Mundial do Turismo (OMT) (2003), Guia de Desenvolvimento do Turismo Sustentável. Traduzido por: Sandra Netz, Porto Alegre: Bookman.
- Ortner, S. B., (2012) *Against Hollywood: American independent film as a critical cultural movement*, HAU: Journal of Ethnographic Theory 2 (2): 1–21, University of California, Los Angeles. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.14318/hau2.2.002#> Acessado em: 12/02/2020.
- PORDATA (2020a), Índice de Bem Estar. <https://www.pordata.pt/Pesquisa/vida-trabalho> Acessado em: 06/01/2020.
- PORDATA (2020b), Taxa bruta de escolarização por nível de ensino. <https://www.pordata.pt/Pesquisa/educa%C3%A7%C3%A3o> Acessado em: 06/01/2020.
- PORDATA (2020c), Recintos culturais: número. <https://www.pordata.pt/Pesquisa/cultura> Acessado em: 06/01/2020.
- PORDATA (2020d), Assinantes do acesso à Internet. <https://www.pordata.pt/Portugal/Assinantes+do+acesso+%c3%a0+Internet-2093> Acessado em: 06/01/2020.
- Público (2020), DGS: mexer em jornais ou revistas não implica risco muito grande, <https://www.publico.pt/2020/06/14/sociedade/noticia/dgs-mexer-jornais-revistas-nao-implica-risco-1920531> Acessado em: 06/01/2020
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (1992), Manual de Investigação em Ciências Sociais, Lisboa, Gradiva.
- Ramos, F. (2020), Covid-19 prejudica 60% dos trabalhadores, Deco Proteste, <https://www.deco.proteste.pt/saude/doencas/noticias/covid-19-prejudica-60-por-cento-dos-trabalhadores> Acessado em: 06/01/2021.

Tsujimoto, M., Kajikawaa, Y., Tomitab, J., Matsumoto, Y. (2018) A review of the ecosystem concept — Towards coherent ecosystem design. Technological Forecasting and Social Change, v. 136, p. 49-58, Elsevier.

5.1 Fontes Digitais

<https://www.culturelink.org/>

<https://www.thrive-workshops.com/>

<https://pt.wix.com/about/us>

<https://wordpress.com/pt-br/about/>

6. ANEXOS

6.1 Anexo A: Potenciais Parceiros

Grupos e coletivos com atividades na Região Metropolitana de Lisboa.

	Nome	Localidade	Área de atuação
1	86 Eighty Six Cocktail Bar	Avenida	Eventos multidisciplinares
2	Alvalade Cineclube	Alvalade	Cinema
3	Anjos 70	Anjos	Eventos multidisciplinares
4	Arroz Estúdios	Beato	Música - Arte de Rua
5	Auéééu Cia	N/A	Artes Performativas - Teatro
6	Baobá Livraria	Campo de Ourique	Literatura
7	Bota Anjos	Anjos	Cruzamentos Disciplinares
8	Boutique da Cultura	Carnide	Cruzamentos Disciplinares
9	Bus Paragem Cultural	Anjos	Artes Performativas - Dança
10	Cabines de Leitura	Areeiro	Literatura
11	Camones Cine Bar	Graça	Eventos multidisciplinares
12	Casa da Achada	Mouraria	Literatura - Artes Visuais
13	Casa Independente	Intendente	Eventos multidisciplinares
14	Cia Mascarenhas-Martins	Montijo	Eventos multidisciplinares
15	Com Calma	Benfica	Eventos multidisciplinares
16	Companhia Primeiros Sintomas	Penha de França	Artes Performativas - Teatro
17	Crew Hassan	Anjos	Eventos multidisciplinares
18	Disgraça	Penha de França	Eventos multidisciplinares
19	EKA Palace	Xabregas	Eventos multidisciplinares
20	Estendal do Vizinho	N/A	Literatura

21	Fábrica Braço de Prata	Marvila	Eventos multidisciplinares
22	Finalmente Bar	Príncipe Real	Artes Performativas
23	Galeria Zé dos Bois	Bairro Alto	Artes Visuais
24	Largo Residências	Intendente	Eventos Multidisciplinares
25	Latoaria	Mouraria	Artes Performativas
26	Ler por aí	Anjos	Literatura
27	Maloca	Penha de França	Cruzamentos Disciplinares
28	Mostra de Cinema da Cova da Moura	Cova da Moura	Cinema
29	Nada Temple	Marvila	Eventos multidisciplinares
30	Nêga Filmes	N/A	Cinema - Poesia - Fotografia
31	Rabbit Hole	N/A	Eventos multidisciplinares
32	RDA - Regueirão dos Anjos	Anjos	Eventos multidisciplinares
33	Renovar a Mouraria	Mouraria	Cruzamentos Disciplinares
34	Rua das Gaivotas 6	Santa Catarina	Artes Performativas - Teatro
35	Sirigaita	Intendente	Cruzamentos Disciplinares
36	Soc. de Instrução Guilherme Cossoul	São Bento	Eventos multidisciplinares
37	Soufar Sounds	N/A	Música - Concertos
38	Teatro da Cidade	N/A	Artes Performativas - Teatro
39	TODOS	N/A	Cruzamentos Disciplinares
40	Valsa	Graça	Eventos multidisciplinares
41	Zona Franca dos Anjos	Anjos	Eventos multidisciplinares

6.2 Anexo B: Concorrentes Diretos e Indiretos

Concorrentes diretos:

Nome	O que é?	Público-Alvo	Âmbito Geográfico	Nível de Concorrência	Porquê?
Agenda Cultural de Lisboa	Agenda de eventos culturais da cidade.	Generalista	Lisboa	Alto	Gratuita e distribuída em larga escala.
Viral Agenda	Agenda de eventos culturais de Lisboa e de outras cidades portuguesas.	Generalista	Nacional	Alto	Forte influência no mercado.
Coffeepaste	Plataforma de difusão de ofertas de trabalho e formação na cultura, com forte presença na crítica cultural e artística.	Comunidade artística e cultural dos centros urbanos	Nacional	Alto	A marca é forte e lembrada pela comunidade.

Concorrentes Indiretos:

Nome	O que é?	Público-Alvo	Âmbito Geográfico	Nível de Concorrência	Porquê?
Lisabout - Lisbon About Night Out	Agenda de eventos musicais.	Comunidade artística e cultural.	Lisboa e região metropolitana	Médio	Área temática de âmbito restrito.
Time Out	Agenda de eventos generalista.	Locais e Turistas.	Lisboa e Porto	Baixo	Foco no turismo..
Cultura Acessível	Agenda de eventos culturais acessíveis.	Públicos com necessidades específicas.	Nacional	Baixo	Nichos de Públicos restrito.

Gerador	Seu forte não é Agenda e sim cursos, entrevistas e eventos próprios.	Comunidade artística e cultural.	Nacional	Médio	Marca forte dentro da área cultural.
Dezanove.pt	Agenda de eventos culturais/ entretenimento e notícias.	Comunidade LGBTQIA+.	Nacional	Baixo	Nichos de Públicos restrito.
Comunidade Cultura e Arte	Plataforma de debate cultural, com textos e artigos.	Comunidade artística e cultural.	Nacional	Médio	Muito alcance nas Redes Sociais; É uma plataforma de debate.
Agenda Cultural de Benfica e São Domingos de Benfica	Agenda de eventos culturais que ocorrem na região de Benfica e São Domingos de Benfica.	Habitantes da freguesia e outros moradores de Lisboa	Lisboa - região de Benfica e São Domingos de Benfica	Baixo	Muito circunscrita a um território.
WhatsUp Digital Agenda	Agenda musical - convencional e independente.	Comunidade artística e cultural.	Lisboa e Porto	Baixo	Área temática de âmbito restrito.
Alface - Agenda Cultural	Agenda de eventos culturais.	Generalista	Lisboa e região metropolitana	Baixo	Não tem curadoria nem opções estéticas
Rimas e Batidas	Publicação de conteúdos culturais.	Generalista	Nacional	Baixo	Não possuem agenda.

6.3 Anexo C: Pontos de Distribuição

Os grupos e coletivos listados no Anexo A também são pontos de distribuição de todo material impresso.

	Nome	Local	Descrição
1	Ler Devagar	Alcântara	Livraria
2	LX Factory	Alcântara	Hub Criativo
3	Espaço da Penha	Penha de França	Espaço de formação e criação
4	Polo Cultural das Gaivotas	Boavista	Centro para criação artística
5	Cinema Ideal	Chiado	Cinema
6	Cinema Medeia Nimas	Saldanha	Cinema
7	Cinema São Jorge	Avenida	Cinema
8	Alcantara	Santos	Espaço expositivo
9	Mercado de Culturas	Arroios	Espaço polivalente
10	Galerias Municipais	Várias	Espaços expositivos EGEAC
11	Goethe Institut	Arroios	Centro de formação
12	Evoé	Baixa	Espaço de formação
13	ACT School	Alcântara	Escola de atores
14	In Impetus	Campolide	Escola de atores
15	Biblioteca de Marvila	Marvila	Biblioteca
16	Biblioteca dos Olivais	Olivais	Biblioteca

6.4 Anexo D: Diretrizes de Acessibilidade *Online*

Documento completo no *link*: <https://www.w3.org/Translations/WCAG20-pt-PT/>

Princípio 1: Perceptível

Diretriz 1.1 Alternativas em Texto: Fornecer alternativas em texto para todo o conteúdo não textual de modo a que o mesmo possa ser apresentado de outras formas, de acordo com as necessidades dos utilizadores, como por exemplo: caracteres ampliados, braille, fala, símbolos ou uma linguagem mais simples.

Diretriz 1.2 Média Dinâmica ou Contínua: Fornecer alternativas para conteúdo em multimédia dinâmica ou temporal.

Diretriz 1.3 Adaptável: Criar conteúdo que possa ser apresentado de diferentes formas (por ex., um esquema de página mais simples) sem perder informação ou estrutura.

Diretriz 1.4 Distinguível: Facilitar aos utilizadores a audição e a visão dos conteúdos nomeadamente através da separação do primeiro plano do plano de fundo.

Princípio 2: Operável

Diretriz 2.1 Acessível por Teclado: Fazer com que toda a funcionalidade fique disponível a partir do teclado.

Diretriz 2.2 Tempo Suficiente: Proporcionar aos utilizadores tempo suficiente para lerem e utilizarem o conteúdo.

Diretriz 2.3 Convulsões: Não criar conteúdo de uma forma que se sabe que pode causar convulsões.

Diretriz 2.4 Navegável: Fornecer formas de ajudar os utilizadores a navegar, localizar conteúdos e determinar o local onde estão.

Princípio 3: Compreensível

Diretriz 3.1 Legível: Tornar o conteúdo textual legível e compreensível.

Diretriz 3.2 Previsível: Fazer com que as páginas Web apareçam e funcionem de forma previsível.

Diretriz 3.3 Assistência na Inserção de Dados: Ajudar os utilizadores a evitar e a corrigir os erros.

Princípio 4: Robusto

Diretriz 4.1 Compatível: Maximizar a compatibilidade com os agentes de utilizador atuais e futuros, incluindo as tecnologias de apoio.

6.5 Anexo E: 5 Forças de Porter

Classificações de níveis de dificuldade para referência:

- 1 baixo
- 2 intermediário
- 3 médio
- 4 médio elevado
- 5 elevado

Ameaça de Novos Participantes *Médio/Elevado (4)*

Não é necessário um capital elevado para a criação de uma plataforma cultural, principalmente se ela for feita em formato digital. Contudo, é necessário investimento de tempo e capital inicial. Há uma certa dificuldade do público em consumir algo novo e isso influencia e dificulta a captação de leitores.

Intensidade de Concorrência no Setor *Elevado (5)*

Existem muitas entidades que operam no mercado onde nos inserimos. Várias agendas cobrem muitas das atividades do sector cultural e criativo, desde a música às artes performativas, artes visuais e novo circo, e incluem actividades direcionadas para diferentes públicos. Estas agendas culturais estão muitas vezes reduzidas à oferta que existe em Lisboa, sendo difícil encontrar oferta fora da cidade.

Ameaça dos Produtos Substitutos *Intermediário (2)*

A possibilidade de surgirem novas agendas culturais é grande. No entanto, será difícil que seja com as mesmas características, dado que este projeto parte de um nicho muito específico dentro do sector cultural e criativo.

Poder Negocial dos Públicos *Médio (3)*

Existe uma vasta variedade de agendas culturais, existindo, por isso, uma grande facilidade de troca de serviço. No entanto, não existe ainda nenhuma plataforma especialmente focada na cultura independente e por isso, muitas pessoas poderão estar dispostas a experimentar um serviço novo, que lhes trará propostas menos conhecidas.

Poder Negocial dos Fornecedores *Baixo (1)*

Empresas especializadas no fornecimento de produtos informáticos (criação de *Apps*, *websites*, etc): o seu poder negocial advém do facto de conseguirem ter muitos clientes, mas ao mesmo tempo, como existem várias empresas no mercado, a possibilidade de rotatividade de clientes é grande.

Gráficas/casas de cópias: cobram mais caro por impressões mais especializadas do que serviços do dia-a-dia. No entanto, tal como nos serviços informáticos, existem muitas opções no mercado e pode-se encontrar opções mais baratas.

Distribuição: existem poucas empresas que tenham um entendimento do sector da cultura e que façam distribuição nos locais chave, por isso são mais caras. Por outro lado, no setor da cultura poucas são as organizações que recorrem a estes serviços, por isso existe menos poder negocial e de comparação.

Classificação Global* *Médio (3)*

* Média aritmética dos valores atribuídos a cada uma das 5 Forças: $(4 + 5 + 2 + 3 + 1) / 5 = 3$

6.6 Anexo F: Previsão do Volume de Negócios

Cálculos feitos com base nos dados de preços e valores previstos no tópicos 3.6.3 Mix de Marketing e 7.7.1 Estimativa de Volume de Negócios, respectivamente.

Vendas e Prestações Serviços	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Iva
Cartão Agulha (descontos)	€ 1.440,00	€ 2.040,00	€ 2.640,00	€ 3.564,00	€ 4.356,00	23%
Early Bird (em Janeiro)	€ 144,00	€ 240,00	€ 351,00	€ 540,00	€ 621,00	23%
Mensalidade grupos parceiros de Lisboa	€ 3.060,00	€ 4.500,00	€ 6.480,00	€ 9.000,00	€ 9.900,00	23%
Mensalidade grupos parceiros de fora de Lisboa	€ 1.200,00	€ 2.040,00	€ 4.500,00	€ 5.400,00	€ 8.160,00	23%
Preço por anúncio de grupos não parceiros	€ 2.700,00	€ 2.700,00	€ 3.600,00	€ 3.600,00	€ 4.500,00	23%
Serviço Bilheteira (% arrecadada)	€ -	€ -	€ 936,00	€ 1.200,00	€ 1.494,00	0%
Anúncios corporativos no segmento p/ restaurantes	€ 3.240,00	€ 4.560,00	€ 6.000,00	€ 6.300,00	€ 6.600,00	23%
Anúncios e inserções no jornal impresso	€ -	€ -	€ -	€ 4.800,00	€ 5.760,00	23%
Hub de Serviços - comissão por serviço	€ 540,00	€ 1.428,00	€ 2.160,00	€ 3.600,00	€ 5.280,00	23%
Acordo de Patrocínio (valor absoluto/ano)	€ -	€ 3.500,00	€ 5.000,00	€ 8.400,00	€ 9.000,00	23%
Apoio Públicos (valor absoluto)	€ -	€ -	€ -	€ 5.000,00	€ 6.000,00	0%
Crowdfunding (valor absoluto)	€ 4.000,00	€ 4.400,00	€ 1.500,00	€ -	€ -	0%
Total	€ 16.324,00	€ 25.408,00	€ 33.167,00	€ 51.404,00	€ 61.671,00	

Iva Liquidado	€ 2.834,52	€ 4.831,84	€ 7.068,13	€ 10.396,92	€ 12.460,71
---------------	------------	------------	------------	-------------	-------------

6.7 Anexo G: Estimativa da Estrutura de Custos

(valores sem IVA)

12 meses atividade no 1º ano*

Fornecimento e Serviços Externos (FSE) Mensal	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Informática	€ 50,00	€ 50,00	€ 100,00	€ 150,00	€ 200,00
Fotografia	€ 50,00	€ 50,00	€ 100,00	€ 150,00	€ 200,00
Contabilidade	€ 50,00	€ 50,00	€ 50,00	€ 50,00	€ 50,00
Advogados	€ 10,00	€ 10,00	€ 10,00	€ 20,00	€ 20,00
Custos de produção	€ 20,00	€ 25,00	€ 30,00	€ 50,00	€ 60,00
Publicidade	€ 500,00	€ 500,00	€ 550,00	€ 650,00	€ 750,00
Seguros	€ 20,00	€ 25,00	€ 30,00	€ 40,00	€ 50,00
TOTAL FSE MENSAL	€ 700,00	€ 710,00	€ 870,00	€ 1.110,00	€ 1.330,00

Fornecimento e Serviços Externos (FSE) Anual	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Tx.Iva
Informática	€ 600,00	€ 600,00	€ 1.200,00	€ 1.800,00	€ 2.400,00	23%
Fotografia	€ 600,00	€ 600,00	€ 1.200,00	€ 1.800,00	€ 2.400,00	23%
Contabilidade	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00	23%
Advogados	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 240,00	€ 240,00	23%
Custos de Produção	€ 240,00	€ 300,00	€ 360,00	€ 600,00	€ 720,00	23%
Publicidade	€ 6.000,00	€ 6.000,00	€ 6.600,00	€ 7.800,00	€ 9.000,00	23%
Seguros	€ 240,00	€ 300,00	€ 360,00	€ 480,00	€ 600,00	23%
TOTAL FSE ANUAL	€ 8.400,00	€ 8.520,00	€ 10.440,00	€ 13.320,00	€ 15.960,00	

Iva dedutível	€ 1.932,00	€ 1.959,60	€ 2.401,20	€ 3.063,60	€ 3.670,80
---------------	------------	------------	------------	------------	------------

6.8 Anexo H: Demonstração do Resultado

Cálculos feitos com base nos dados de Volume de Negócios (Anexo E), Custos Externos (Anexo F) e custos com pessoal (tópico 3.7.2 Estimativa para a Estrutura de Custos).

Demonstração de resultados previsional					
Agulha	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Volume Negócios	€ 16.324,00	€ 25.408,00	€ 33.167,00	€ 51.404,00	€ 61.671,00
Custos					
CMVMC	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
FSExternos	€ 8.400,00	€ 8.520,00	€ 10.440,00	€ 13.320,00	€ 15.960,00
Custos com Pessoal	€ 6.200,04	€ 14.340,48	€ 19.951,98	€ 31.900,96	€ 40.352,46
Sub Total Custos desembolsáveis	€ 14.600,04	€ 22.860,48	€ 30.391,98	€ 45.220,96	€ 56.312,46
EBITDA	€ 1.723,96	€ 2.547,52	€ 2.775,02	€ 6.183,04	€ 5.358,54
Amortizações do Exercício	€ 166,67	€ 300,00	€ 433,33	€ -	€ -
Total Custos Exploração	€ 14.766,71	€ 23.160,47	€ 30.825,31	€ 45.220,96	€ 56.312,46
Resultado Exploração (Ebit)	€ 1.557,30	€ 2.247,53	€ 2.341,69	€ 6.183,04	€ 5.358,54
Encargos Financeiros	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Resultado antes de impostos (RAI)	€ 1.557,30	€ 2.247,53	€ 2.341,69	€ 6.183,04	€ 5.358,54
Impostos	€ 295,89	€ 427,03	€ 444,92	€ 1.174,78	€ 1.018,12
Resultado Liquido	€ 1.261,41	€ 1.820,50	€ 1.896,77	€ 5.008,26	€ 4.340,42