

ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DO ESTORIL



Mestrado em Turismo

Ramo de Gestão Estratégica de Eventos

# **PLANO DE NEGÓCIOS FESTIVAL CÓSMICO FESTIVAL TRANSFORMACIONAL**

**João Malho Ferreira Ribeiro De Carvalho**

Orientador: Professor Especialista Victor Afonso

Coorientador: Professor Doutor Nuno Gustavo

Outubro de 2019

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril  
Mestrado em Turismo  
Ramo de Gestão Estratégica de Eventos

Plano de Negócios.  
Festival Cósmico. Festival Transformacional

Trabalho de Projeto apresentado à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Turismo, Especialização em Gestão Estratégica de Eventos, realizado sob a orientação científica do Professor Especialista Victor Afonso e do Professor Doutor Nuno Gustavo, professores na E.S.H.T.E..

Mestrando:  
João Malho Ferreira Ribeiro De Carvalho

Data:  
Outubro de 2019

Júri:  
Professora Doutora Maria de Lurdes Calisto (Presidente)  
Professor Doutor António Eduardo Martins (Arguente)  
Professor Especialista Victor Alves Afonso (Orientador)

A presente obra está protegida ao abrigo do Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos. A utilização não autorizada pode configurar a prática de um crime de usurpação ou contrafação (artigos 195º e 196º do Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos) para além de incorrer em irresponsabilidade civil conducente a um pedido de indemnização.

© 2020, João Malho Ferreira Ribeiro de Carvalho  
*Todos os direitos reservados*

*“[Existem] 5 problemas fundamentais que se estão a intensificar de forma dramática num mundo quente, plano e cheio: a crescente procura de energias e recursos naturais cada vez mais escassos; uma enorme transferência de riqueza para os países ricos em petróleo e para os seus ‘petroditadores’; alterações climatéricas disruptivas; a pobreza energética, que está a dividir literalmente o mundo entre os que têm e os que não têm eletricidade; e a rápida aceleração da perda de biodiversidade, com a extinção das plantas e animais em tempo recorde.” – Friedman (2008, p.35)*

*“As coisas verdadeiramente novas, raras vezes estão na moda.” – Vitorino de Almeida (1984)*

*“O que é mais escandaloso é que o escândalo continua. E continua numa época em que as pessoas aceitam ou toleram perfeitamente viver, sem qualquer protesto eficaz, de braço dado com a mais abjeta poluição sonora. E aqui se põe um problema extremamente agudo nas relações artista – público. Ou seja, a existência de um público que exige, nas salas de concerto, e quem diz nas salas de concerto diz nas salas de exposições, e no teatro, e em toda a parte... uma música ou uma arte que o faça esquecer a sociedade que ele ajuda a construir e a manter, e que, por outro lado, recusa e fica escandalizado quando é confrontado com uma arte que retrata de forma crítica, mais ou menos caricatural, dramática ou trágica, essa mesma sociedade. É caso para dizer, meus senhores: Ao menos um pouco de coerência.” – Vitorino de Almeida (1984)*

*A música concreta e eletrónica (...) ... Eu penso que essa música ainda não produziu nada que lhe possa garantir a intemporalidade e a perdurabilidade no repertório das grandes obras primas de sempre. Muitas dessas obras, inclusivamente, depois do seu fulgurante aparecimento na estreia, começam já a acusar o audível desgaste da própria novidade perdida... começam a envelhecer. Eu admito perfeitamente que se considere que essa música eletrónica e concreta, e outras formas da chamada música de vanguarda, que já dão sintomas reais de anquilosamento, se não considerem capazes de vir a preencher aquilo que se deseja para a música do futuro. Agora, o que não podemos ignorar de modo algum, é que a música reflete a sociedade em que vivemos. Essa música reflete uma sociedade de mecanização, de automatismo crescente, em que as pessoas se orientam pelos dados da cibernética em que (...) os computadores pensam mais do que as próprias cabeças. Ora, se a nossa própria vida está programada, como é que vamos desejar uma linguagem musical de absoluta liberdade? A música comercial, isso é outra coisa... a música oportunista, a música da moda, a música do conformismo... essa reflete a sociedade. Pois, reflete-a, mas misturando-se, degradando-se com ela. Não é o caso da música eletrónica e da música concreta, e de outras manifestamente impopulares, é um facto, de música contemporânea, que refletem a sociedade, mas representam um bastião de dignidade dentro dessa sociedade, e eu não admito que nenhum compositor sério possa criticar destrutivamente essa música sem primeiro contestar a sociedade que a tornou possível ou mesmo necessária. Eu considero que a estética dessa música está, em muitos aspetos, derrotada. E, nomeadamente, porque se obstina em não evoluir, penso, também, que perdeu o caminho para o futuro. Só que o mundo em que vivemos também está derrotado e também não tem futuro. A estética dessa música mesmo quando não representa uma contestação concreta e consciente serve, todavia, para alertar para os perigos do mundo em que vivemos. E eu não aceito, sinceramente, que se destrua essa voz que nos alerta, invocando apenas motivos estéticos e contribuindo desvergonhadamente [sic] para a manutenção de uma sociedade de abjecionismos em que sobrevivemos, não é? Uma sociedade triste, visonha... uma sociedade programada também... em que tudo é condicionado... em que até a criatividade está sujeita a semáforos: vem luz verde – faz-se alguma coisa; lá vem o encarnado, fica-se à espera; e os oportunistas ficam sempre à procura do amarelo para poderem furar. Pois é, esta sociedade pode ser contestada por motivos éticos, e nessa base também se poderá desejar uma música diferente (a qual virá, virá...). E, como é hábito, virá sempre de qualquer coisa que não está na moda” – Vitorino de Almeida (1984)*

*“Eu costumava pensar que os principais problemas ambientais globais eram a perda de biodiversidade, o colapso do ecossistema e a mudança climática. Eu pensei que com 30 anos de boa ciência, poderíamos resolver esses problemas, mas eu estava errado.*

*Os principais problemas ambientais são egoísmo, ganância e apatia - e para lidar com isso, precisamos de uma transformação espiritual e cultural, e nós, cientistas, não sabemos como fazer isso.” – Speth (2015)*

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho de projeto à minha família e amigos.

## **Agradecimentos**

Os meus agradecimentos aos senhores Professores, orientadores deste trabalho de projeto, pelo apoio no desenvolvimento do mesmo, aos produtores com quem trabalhei ao longo dos anos e que muito me ensinaram, e a todas as pessoas que contribuíram, de alguma forma, para esta investigação.

# ÍNDICE GERAL

|  |                |
|--|----------------|
| <b>DEDICATÓRIA</b>                                   | <b>III</b>     |
| <b>AGRADECIMENTOS</b>                                | <b>IV</b>      |
| <b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>                             | <b>VIII</b>    |
| <b>ÍNDICE DE TABELAS</b>                             | <b>IX</b>      |
| <b>ÍNDICE DE APÊNDICES</b>                           | <b>X</b>       |
| <b>ÍNDICE DE ANEXOS</b>                              | <b>XXVIII</b>  |
| <b>RESUMO</b>  | <b>XXXVIII</b> |
| <b>ABSTRACT</b>                                      | <b>XXXIX</b>   |
| <b>LISTA DE ACRÓNIMOS E SIGLAS</b>                   | <b>XL</b>      |
| <b>INTRODUÇÃO</b>                                    | <b>1</b>       |
| <b>CAPÍTULO I - METODOLOGIA</b>                      | <b>3</b>       |
| 1.1 - ÂMBITO E PERTINÊNCIA DO PROJETO                | 3              |
| 1.2 - PREÂMBULO/TEMÁTICA/TÍTULO                      | 5              |
| 1.3 - PROBLEMÁTICA DA INVESTIGAÇÃO                   | 5              |
| 1.4 - OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO                      | 6              |
| 1.5 - PERGUNTA DE PARTIDA E QUESTÕES DA INVESTIGAÇÃO | 6              |
| 1.6 - METODOLOGIA                                    | 6              |
| 1.7 - MODELO DE INVESTIGAÇÃO                         | 7              |
| 1.8 - ESTUDO EMPÍRICO E INSTRUMENTOS DE OBSERVAÇÃO   | 7              |
| 1.8.1 - <i>Inquérito</i>                             | 7              |
| 1.8.2 - <i>Entrevistas</i>                           | 9              |
| 1.8.3 - <i>Focus Group</i>                           | 9              |
| <b>CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA</b>           | <b>11</b>      |
| 2.1 - FESTIVAIS                                      | 11             |
| 2.2 - FESTIVAIS TRANSFORMACIONAIS                    | 11             |
| <b>CAPÍTULO III - PLANO DE NEGÓCIO</b>               | <b>20</b>      |
| 3.1 - DA IDEIA AO CONCEITO DE NEGÓCIO                | 20             |
| 3.1.1 - <i>Descrição da Empresa / Evento</i>         | 20             |
| 3.1.2 - <i>Ideia</i>                                 | 20             |
| 3.1.3 - <i>Estudo de Mercado</i>                     | 20             |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.1.3.1 - Inquéritos – Análise de Dados .....                  | 20        |
| 3.1.3.2 - Entrevista - Análise de Dados .....                  | 26        |
| 3.1.3.3 - Focus Group - Análise de Dados .....                 | 27        |
| <b>3.1.4 - Diagnóstico do ambiente interno e externo</b> ..... | <b>32</b> |
| 3.1.4.1 - Análise Macro: .....                                 | 32        |
| 3.1.4.2 - Análise Micro: .....                                 | 48        |
| 3.1.4.3 - Análise SWOT .....                                   | 55        |
| 3.1.4.4 - Aplicação do Modelo das 5 Forças de Porter.....      | 58        |
| 3.1.4.5 - Aplicação do Modelo McKinsey (General Electric)..... | 58        |
| 3.1.4.6 - Estratégias de Desenvolvimento .....                 | 58        |
| 3.1.4.7 - Decisão Estratégica .....                            | 59        |
| 3.1.4.8 - Objetivos do Negócio.....                            | 59        |
| 3.1.4.9 - Planos Operacionais .....                            | 60        |
| 3.1.4.10 - Fatores Críticos de Sucesso do Festival .....       | 60        |
| 3.1.4.11 - Missão, Visão e Valores do Festival .....           | 61        |
| <b>3.1.5 - Conceito</b> .....                                  | <b>61</b> |
| 3.1.5.1 - Por que é realizado? .....                           | 61        |
| 3.1.5.2 - Quem serão os stakeholders? .....                    | 62        |
| 3.1.5.3 - Quando será realizado? .....                         | 63        |
| 3.1.5.4 - Onde será realizado? .....                           | 64        |
| 3.1.5.5 - Qual é o conteúdo do produto? .....                  | 67        |
| <b>3.2 - MODELO DE NEGÓCIOS</b> .....                          | <b>67</b> |
| <b>3.3 - PLANO DE MARKETING</b> .....                          | <b>68</b> |
| <b>3.3.1 - Segmentação, Targeting e Posicionamento</b> .....   | <b>68</b> |
| 3.3.1.1 - Segmentação e Targeting .....                        | 68        |
| 3.3.1.2 - Objetivos de Marketing.....                          | 70        |
| 3.3.1.3 - Posicionamento .....                                 | 74        |
| <b>3.3.2 - Marketing Mix</b> .....                             | <b>75</b> |
| 3.3.2.1 - Produto .....  | 75        |
| 3.3.2.2 - Local.....   | 77        |
| 3.3.2.3 - Programação.....                                     | 78        |
| 3.3.2.4 - Pessoas .....  | 80        |
| 3.3.2.5 - Parcerias .....                                      | 80        |
| 3.3.2.6 - Promoção.....  | 80        |
| 3.3.2.7 - Packaging e Distribuição.....                        | 81        |
| 3.3.2.8 - Pricing .....  | 82        |
| 3.3.2.9 - Posicionamento e Branding.....                       | 83        |
| <b>3.4 - PLANO DE OPERAÇÕES</b> .....                          | <b>83</b> |
| <b>3.4.1 - Local</b> .....                                     | <b>83</b> |
| <b>3.4.2 - Recursos físicos</b> .....                          | <b>84</b> |
| <b>3.4.3 - Audiovisuais</b> .....                              | <b>84</b> |

|   |             |
|---|-------------|
| 3.4.4 - Alojamento  | 84          |
| 3.4.5 - F&B   | 84          |
| 3.4.6 - Catering  | 85          |
| 3.4.7 - Ticketing e Secretariado                                  | 85          |
| 3.4.8 - Gestão de Filas   | 85          |
| 3.4.9 - Gestão de Palco   | 86          |
| 3.4.10 - Fornecedores   | 86          |
| 3.4.11 - Clima  | 86          |
| 3.4.12 - Acessibilidades e Transportes                            | 86          |
| 3.4.13 - Decoração e Cenografia                                   | 87          |
| 3.4.14 - Gestão de Resíduos                                       | 87          |
| 3.5 - PLANO DE RECURSOS HUMANOS                                   | 88          |
| 3.5.1 - Estrutura Organizacional                                  | 88          |
| 3.5.2 - Formação  | 88          |
| 3.5.3 - Gestão de Desempenho                                      | 89          |
| 3.6 - PLANO FINANCEIRO  | 89          |
| 3.6.1 - Pressupostos  | 89          |
| 3.6.2 - Volume de Negócios  | 89          |
| 3.6.3 - Custos das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas | 90          |
| 3.6.4 - Fornecimentos e Serviços Externos                         | 91          |
| 3.6.5 - Custos com Pessoal  | 92          |
| 3.6.6 - Fundo de Maneio   | 92          |
| 3.6.7 - Investimento  | 93          |
| 3.6.8 - Financiamento   | 94          |
| 3.6.9 - Demonstração de Resultados e Balanço Previsionais         | 94          |
| 3.6.10 - Indicadores Económico-Financeiros                        | 94          |
| 3.6.11 - Avaliação  | 95          |
| <b>CAPÍTULO IV - CONCLUSÕES</b>                                   | <b>96</b>   |
| <b>LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO</b>                                 | <b>99</b>   |
| <b>RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS LINHAS DE TRABALHO</b>              | <b>100</b>  |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b>   | <b>101</b>  |
| <b>APÊNDICES</b>  | <b>127</b>  |
| <b>ANEXOS</b>   | <b>1512</b> |

## Índice de Figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - Evolução do Volume de Negócios, por produto (em Euros). Fonte: elaboração própria.<br>.....   | 91 |
| Figura 2 - Evolução de C.M.V.M.C. (em Euros). Fonte: elaboração própria.....                             | 91 |
| Figura 3 - Evolução dos custos com Fornecimentos e Serviços Externos. Fonte: elaboração<br>própria. .... | 92 |
| Figura 4 - Evolução dos Gastos com Pessoal (em Euros). Fonte: elaboração própria.....                    | 93 |
| Figura 5 - Evolução do Fundo de Maneio (em Euros). Fonte: elaboração própria.....                        | 93 |
| Figura 6 - Evolução das grandes rubricas do Balanço (em Euros). Fonte: elaboração própria. .             | 95 |

## Índice de Tabelas

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 - Análise SWOT - Matriz de correlação - Quadro resumo. Fonte: elaboração Própria.<br>..... | 57 |
| Tabela 2 - Áreas de programação e respetivos palcos. Fonte: elaboração própria. ....                | 68 |
| Tabela 3 - Targeting. Fonte: elaboração própria. ....   | 73 |
| Tabela 4 - Tipos de programação por área e palco. Fonte: elaboração própria. ....                   | 79 |
| Tabela 5 - Pressupostos do plano financeiro. Fonte: elaboração própria. ....                        | 90 |
| Tabela 6 - Investimento inicial (valores em Euros). Fonte: elaboração própria. ....                 | 94 |
| Tabela 7 - Indicadores de avaliação do projeto. Fonte: Elaboração Própria. ....                     | 95 |

## Índice de Apêndices

|   |     |
|---|-----|
| Apêndice 1 - Modelo de investigação (Elaboração própria).....   | 127 |
| Apêndice 2 - Definição de instrumentos de investigação a utilizar, por conceito e alvo de pesquisa (Elaboração própria).....  | 127 |
| Apêndice 3 - Tabela de relação entre conceitos, dimensões, variáveis e indicadores (Elaboração própria).....  | 128 |
| Apêndice 4 - Tabela de relação entre dimensões, variáveis e indicadores – observação direta à concorrência (Elaboração própria).....  | 129 |
| Apêndice 5 - Tabela de relação entre dimensões, variáveis, indicadores e questões – Questionário para o público em geral – Versão 1 (Elaboração própria).....                         | 130 |
| Apêndice 6 - Tabela de relação entre dimensões, variáveis, indicadores e questões – Questionário para produtores e artistas – versão 1 (Elaboração própria).....                      | 140 |
| Apêndice 7 - Resultados dos pré-testes dos inquéritos (versão 1) (Elaboração própria).....  | 153 |
| Apêndice 8 - Tabela de relação entre dimensões, variáveis, indicadores e questões – Questionário para o público em geral – versão final (Elaboração própria).....                     | 154 |
| Apêndice 9 - Resultados dos pré-testes dos inquéritos (versão final) (Elaboração própria).....  | 158 |
| Apêndice 10 - Tabela de relação entre dimensões, variáveis, indicadores e questões – Entrevista diretiva a produtor de festivais transformacionais (Elaboração própria).....          | 159 |
| Apêndice 11 - Tabela de relação entre dimensões, variáveis, indicadores e questões – Autarquias, Embaixadas, entidades oficiais de turismo e investigadores (Elaboração própria)..... | 160 |
| Apêndice 12 - Tabela de relação entre dimensões, variáveis, indicadores e questões – Entrevista diretiva a Autarquia de Idanha-a-Nova (Elaboração própria).....                       | 161 |
| Apêndice 13 - Tabela de relação entre dimensões, variáveis, indicadores e questões – Focus group a agentes e técnicos de turismo (Elaboração própria).....                            | 162 |
| Apêndice 14 - Resumo de entrevista diretiva a diretor fundador de festival no Reino Unido (Elaboração própria).....   | 164 |
| Apêndice 15 - Inquérito (Elaboração própria).....   | 165 |
| Apêndice 16 - Submodelo de investigação – H1 - A participação em festivais transformacionais está associada à participação em festivais fora de Portugal. (Elaboração própria).....   | 168 |
| Apêndice 17 - Submodelo de investigação – H2 - O público de festivais transformacionais rejeita as marcas comerciais. (Elaboração própria).....                                       | 168 |
| Apêndice 18 - Submodelo de investigação – H3 - Os festivais transformacionais são realizados na natureza, fora dos centros urbanos. (Elaboração própria).....                         | 169 |
| Apêndice 19 - Submodelo de investigação – H4 - Os festivais transformacionais estão associados à música de dança eletrónica. (Elaboração própria).....                                | 170 |

|  |     |
|--|-----|
| Apêndice 20 - Submodelo de investigação – H5 - A participação em festivais transformacionais está associada aos segmentos carnavalesco, espiritualista, hippie, boémio, artístico, boutique e ravers. (Elaboração própria) ..... | 171 |
| Apêndice 21 - Submodelo de investigação – H6 - Os fatores críticos de sucesso de festivais transformacionais não estão associados a artistas de perfil. (Elaboração própria) .....   | 172 |
| Apêndice 22 - Codificação da entrevista de produtor de festival britânico (Elaboração própria) .....   | 173 |
| Apêndice 23 - Contagem da entrevista de produtor de festival britânico (Elaboração própria)  | 176 |
| Apêndice 24 - Matriz de análise entre conteúdo e hipóteses da entrevista a produtor de festival britânico (Elaboração própria).....  | 179 |
| Apêndice 25 - Revisão da literatura sobre turismo de festivais (Elaboração própria).....   | 183 |
| Apêndice 26 - Revisão da literatura sobre o fenómeno core: experiências e significados (Elaboração própria).....   | 188 |
| Apêndice 27 - Revisão da literatura sobre o significados e discursos políticos e socioculturais; mudança social (Elaboração própria).....  | 193 |
| Apêndice 28 - Revisão da literatura sobre autenticidade (identidade, comercialização, comoditização) (Elaboração própria) .....  | 199 |
| Apêndice 29 - Perceção de autenticidade concentrada em consumidores (turistas). (Elaboração própria - Adaptado de Chhabra, 2005, p.65).....  | 204 |
| Apêndice 30 - Perceção de autenticidade concentrada em fornecedores. (Elaboração própria - Adaptado de Chhabra, 2005, pp.65-66) .....  | 204 |
| Apêndice 31 - Revisão da literatura sobre comunidade, cultura, identidade local e apego (Elaboração própria).....  | 205 |
| Apêndice 32 - Revisão da literatura sobre communitas, coesão social e sociabilidade (Elaboração própria).....  | 208 |
| Apêndice 33 - Revisão da literatura sobre festividade, liminaridade, o carnavalesco (Elaboração própria).....  | 212 |
| Apêndice 34 - Distinção entre fenómenos liminais e liminoides (Elaboração própria: Adaptado de Turner, 1974, pp.85-86).....  | 217 |
| Apêndice 35 - Revisão da Literatura sobre ritos e rituais; religião. (Elaboração própria).....   | 218 |
| Apêndice 36 - Revisão da literatura sobre peregrinação. (Elaboração própria).....  | 221 |
| Apêndice 37 - Revisão da Literatura sobre mitos e símbolos. (Elaboração própria).....  | 222 |
| Apêndice 38 - Revisão da literatura sobre espetáculo. (Elaboração própria) .....   | 224 |
| Apêndice 39 - Revisão da literatura sobre motivações e constrangimentos. (Elaboração própria) .....  | 227 |

|  |     |
|--|-----|
| Apêndice 40 - Revisão da literatura sobre o fenômeno core de festivais transformacionais – conceito, transformação e experiências transformativas (Elaboração própria).....  | 228 |
| Apêndice 41 - Tema 1 – Como os F.E.T.'s criam um ambiente que suporta o crescimento e a transformação pessoal (formação emocional e social do F.E.T.) (Elaboração própria: Adaptado de Taylor, 2015).....  | 242 |
| Apêndice 42 - Tema 2 – Como o ambiente social e emocional se manifesta em momentos de profunda felicidade e autoexploração (experiências significativas que se manifestam por causa dos ambientes físicos, sociais e emocionais em F.E.T.'s) (Elaboração própria: Adaptado de Taylor, 2015)..... | 246 |
| Apêndice 43 - Tema 3 – Iluminação e transformação pessoal (Elaboração própria: Adaptado de Taylor, 2015).....  | 249 |
| Apêndice 44 - Transformação individual através do espectro de consciência (Elaboração própria: Adaptado de Taylor, 2015, pp.106-109).....  | 252 |
| Apêndice 45 - Temas da parte 1 – Entrando em reinos místicos (Elaboração própria: Adaptado de Bannerman, 2016, p.77).....  | 253 |
| Apêndice 46 - Temas da parte 2 – Iluminando a experiência humana excepcional (Elaboração própria: Adaptado de Bannerman, 2016, p.77).....  | 254 |
| Apêndice 47 - Temas da parte 3: As dádivas essenciais da experiência humana excepcional (Elaboração própria: Adaptado de Bannerman, 2016, p.130).....  | 256 |
| Apêndice 48 - Significados e discursos políticos e socioculturais; mudança social – festivais transformacionais (Elaboração própria).....  | 259 |
| Apêndice 49 - Autenticidade (identidade, comercialização, comoditização – festivais transformacionais (Elaboração própria).....  | 262 |
| Apêndice 50 - Comunidade, cultura, identidade local e apego – festivais transformacionais (Elaboração própria).....  | 266 |
| Apêndice 51 - Communitas, coesão social e sociabilidade – festivais transformacionais (Elaboração própria).....  | 268 |
| Apêndice 52 - Festividade, liminaridade, o carnavalesco – festivais transformacionais (Elaboração própria).....  | 274 |
| Apêndice 53 - Ritos e rituais; religião – festivais transformacionais (Elaboração própria).....  | 279 |
| Apêndice 54 - Peregrinação – festivais transformacionais (Elaboração própria).....   | 285 |
| Apêndice 55 - Mitos e símbolos – festivais transformacionais (Elaboração própria).....   | 287 |
| Apêndice 56 - Espetáculo – festivais transformacionais (Elaboração própria).....   | 290 |
| Apêndice 57 - Motivações – festivais transformacionais (Elaboração própria).....   | 310 |
| Apêndice 58 - Participação em festivais (Elaboração própria).....  | 315 |

|   |     |
|---|-----|
| Apêndice 59 - Participação em festivais transformacionais (Elaboração própria) .....                                  | 315 |
| Apêndice 60 - Participação em festivais com entradas pagas (Elaboração própria).....                                  | 316 |
| Apêndice 61 - Preço dispostos a pagar por um bilhete diário (Elaboração própria).....                                 | 316 |
| Apêndice 62 - Preço dispostos a pagar por um bilhete diário - histograma (Elaboração própria)<br>.....                | 317 |
| Apêndice 63 - Participação em festivais fora de Portugal (Elaboração própria) .....                                   | 317 |
| Apêndice 64 - Participação em festivais mais marcantes fora de Portugal (Elaboração própria)<br>.....                 | 318 |
| Apêndice 65 - Festivais mais marcantes (por preferência) dos inquiridos (Elaboração própria)<br>.....                 | 319 |
| Apêndice 66 - Comunicação – Local de pesquisa sobre festivais (Elaboração própria) .....                              | 320 |
| Apêndice 67 - Comunicação – Perceção sobre marcas comerciais (Elaboração própria) .....                               | 320 |
| Apêndice 68 - Distribuição – Antecedência de compra de bilhete (Elaboração própria).....                              | 321 |
| Apêndice 69 - Distribuição – Local habitual de compra do bilhete (Elaboração própria).....                            | 321 |
| Apêndice 70 - Benefícios procurados pelos inquiridos (Elaboração própria).....  | 322 |
| Apêndice 71 - Sentimentos dos inquiridos, em festivais (Elaboração própria) .....                                     | 324 |
| Apêndice 72 - Preferência de localização do festival ideal (Elaboração própria).....                                  | 325 |
| Apêndice 73 - Preferência de tipologia musical do festival ideal (Elaboração própria).....                            | 325 |
| Apêndice 74 - Preferência de tipologia não musical do festival ideal (Elaboração própria) ....                        | 326 |
| Apêndice 75 - Programação musical – Artistas preferidos dos inquiridos (Elaboração própria)<br>.....                  | 327 |
| Apêndice 76 - Programação não musical – Artista/atividades preferidos(as) dos inquiridos<br>(Elaboração própria)..... | 329 |
| Apêndice 77 - Género dos inquiridos (Elaboração própria).....   | 330 |
| Apêndice 78 - Idade dos inquiridos (Elaboração própria) .....   | 330 |
| Apêndice 79 - Idade dos inquiridos - histograma (Elaboração própria) .....  | 331 |
| Apêndice 80 - Ocupação dos inquiridos (Elaboração própria) .....  | 331 |
| Apêndice 81 - Local de residência habitual (Elaboração própria).....  | 332 |
| Apêndice 82 - Regularidade de turismo na região Oeste (Elaboração própria).....                                       | 332 |
| Apêndice 83 - Personalidade e estilo de vida - estereótipo (Elaboração própria).....                                  | 333 |
| Apêndice 84 - Padrões de uso (Elaboração própria) .....   | 333 |
| Apêndice 85 - Fatores críticos de sucesso (Elaboração própria).....   | 334 |
| Apêndice 86 - Resultados dos testes significativos (Elaboração própria).....  | 335 |
| Apêndice 87 - Perfil do segmento de mercado – Festivaleiro (Elaboração própria) .....                                 | 533 |
| Apêndice 88 - Perfil do segmento de mercado - Espiritualista (Elaboração própria).....                                | 534 |

|  |     |
|--|-----|
| Apêndice 89 - Perfil do segmento de mercado - Carnavalesco (Elaboração própria) .....  | 536 |
| Apêndice 90 - Perfil do segmento de mercado - Hippie (Elaboração própria) .....  | 537 |
| Apêndice 91 - Perfil do segmento de mercado - Boémios (Elaboração própria).....  | 539 |
| Apêndice 92 - Perfil do segmento de mercado – Consumidores Verde (Elaboração própria) .  | 540 |
| Apêndice 93 - Perfil do segmento de mercado – Hipsters (Elaboração própria).....   | 542 |
| Apêndice 94 - Perfil do segmento de mercado – Artísticos (Elaboração própria).....   | 543 |
| Apêndice 95 - Perfil do segmento de mercado – Boutique (Elaboração própria).....   | 545 |
| Apêndice 96 - Perfil do segmento de mercado – Ravers (Elaboração própria) .....  | 546 |
| Apêndice 97 - Perfil do segmento de mercado – Millenials (Elaboração própria) .....  | 547 |
| Apêndice 98 - Perfil do segmento de mercado – Geração X (Elaboração própria).....  | 548 |
| Apêndice 99 - Perfil do segmento de mercado – Baby boomer (Elaboração própria).....  | 549 |
| Apêndice 100 - Perfil do segmento de mercado – Viajantes (Elaboração própria) .....  | 550 |
| Apêndice 101 - Perfil do segmento de mercado – Surfistas (Elaboração própria) .....  | 551 |
| Apêndice 102 - Perfil do segmento de mercado – “Área da saúde” (Elaboração própria) .....                                      | 553 |
| Apêndice 103 - Perfil do segmento de mercado – “Nenhum” estereótipo (Elaboração própria)<br>.....                              | 553 |
| Apêndice 104 - Perfil do segmento de mercado – Curioso (Elaboração própria).....   | 554 |
| Apêndice 105 - Perfil do segmento de mercado – Punks (Elaboração própria).....   | 554 |
| Apêndice 106 - Perfil do segmento de mercado – Metaleiro (Elaboração própria).....   | 555 |
| Apêndice 107 – Perfil do segmento de mercado – Cientista (Elaboração própria) .....  | 555 |
| Apêndice 108 - Perfil do segmento de mercado – Gótico (Elaboração própria) .....   | 556 |
| Apêndice 109 - Perfil do segmento de mercado – Revolucionário (Elaboração própria).....  | 557 |
| Apêndice 110 - Perfil do Segmento de Mercado – Amante da natureza (Elaboração própria)   | 557 |
| Apêndice 111 - Perfil do segmento de mercado – Turista cultural (Elaboração própria).....                                      | 558 |
| Apêndice 112 - Associações e correlações significativas referentes à hipótese de investigação 1<br>(Elaboração própria).....   | 559 |
| Apêndice 113 - – Associações e correlações significativas referentes à hipótese de investigação 2<br>(Elaboração própria)..... | 560 |
| Apêndice 114 - Associações e correlações significativas referentes à hipótese de investigação 3<br>(Elaboração própria).....   | 562 |
| Apêndice 115 - Associações e correlações significativas referentes à hipótese de investigação 4<br>(Elaboração própria).....   | 564 |
| Apêndice 116 - Associações e correlações significativas referentes à hipótese de investigação 5<br>(Elaboração própria).....   | 566 |

|  |     |
|--|-----|
| Apêndice 117 - Associações e correlações significativas referentes à hipótese de investigação 6 – parte 1 (Elaboração própria).....                        | 570 |
| Apêndice 118 - Associações e correlações significativas referentes à hipótese de investigação 6 – parte 2 (Elaboração própria).....                        | 571 |
| Apêndice 119 - Associações e correlações significativas referentes à hipótese de investigação 6 – parte 3 (Elaboração própria).....                        | 576 |
| Apêndice 120 - Associações e correlações significativas referentes à hipótese de investigação 6 – parte 4 (Elaboração própria).....                        | 580 |
| Apêndice 121 - Associações e correlações significativas referentes à hipótese de investigação 6 – parte 5 (Elaboração própria).....                        | 585 |
| Apêndice 122 - Associações e correlações significativas referentes à hipótese de investigação 6 – parte 6 (Elaboração própria).....                        | 586 |
| Apêndice 123 - Codificação do focus group a stakeholders (Elaboração própria).....   | 589 |
| Apêndice 124 - Análise da frequência de pensamentos e ideias do focus group a stakeholders (Elaboração própria).....                                       | 670 |
| Apêndice 125 - Hipóteses consideradas para análise de conteúdo do focus group a stakeholders (Elaboração própria).....                                     | 704 |
| Apêndice 126 - Matriz de análise de conteúdo do focus group a stakeholders (Elaboração própria) .....  | 705 |
| Apêndice 127 - Orientações para a política fiscal (Elaboração própria: Adaptado de Gabinete do Ministro das Finanças, 2018) .....                          | 755 |
| Apêndice 128 - Análise externa do ambiente legal nacional (Elaboração própria com base nos autores referenciados em 3.1.4.1).....                          | 756 |
| Apêndice 129 - Análise política, económica, tecnológica e ambiental (Elaboração própria: Adaptado de F.E.M., 2018a) .....                                  | 762 |
| Apêndice 130 - Análise externa do ambiente político global, nacional e regional (Elaboração própria com base nos autores referenciados em 3.1.4.1).....    | 763 |
| Apêndice 131 - Análise externa do ambiente social global, nacional e regional (Elaboração própria com base nos autores referenciados em 3.1.4.1).....      | 764 |
| Apêndice 132 - Análise externa do ambiente tecnológico global, nacional e regional (Elaboração própria com base nos autores referenciados em 3.1.4.1)..... | 764 |
| Apêndice 133 - Análise externa do ambiente económico global, nacional e regional (Elaboração própria com base nos autores referenciados em 3.1.4.1).....   | 765 |
| Apêndice 134 - Análise externa do ambiente natural global (Elaboração própria com base nos autores referenciados em 3.1.4.1).....                          | 766 |

|   |     |
|---|-----|
| Apêndice 135 - Análise externa do ambiente natural nacional e regional (Elaboração própria com base nos autores referenciados em 3.1.4.1).....  | 767 |
| Apêndice 136 - Análise externa do ambiente turístico global (Elaboração própria com base nos autores referenciados em 3.1.4.1).....   | 768 |
| Apêndice 137 - Análise externa do ambiente turístico nacional (Elaboração própria com base nos autores referenciados em 3.1.4.1).....   | 769 |
| Apêndice 138 - Análise externa do ambiente turístico regional (Elaboração própria com base nos autores referenciados em 3.1.4.1).....   | 770 |
| Apêndice 139 - Análise externa do ambiente cultural global, nacional e regional (Elaboração própria com base nos autores referenciados em 3.1.4.1).....   | 771 |
| Apêndice 140 - Conclusões do relatório anual da indústria de música eletrônica global (Adaptado de Watson, 2018).....   | 772 |
| Apêndice 141 - Perfil do utilizador europeu de festivais (Elaboração própria: Adaptado de European Festival Awards, 2018).....  | 773 |
| Apêndice 142 - Perfil do festivaleiro 2018 (Elaboração própria: Adaptado de Aporfest, 2019).....  | 781 |
| Apêndice 143 - Perfil dos participantes em festivais transformacionais que se identificam com os estereótipos associados a estes festivais (Elaboração própria).....  | 784 |
| Apêndice 144 - Panorama dos festivais europeus 2017 (Elaboração própria: Adaptado de I.L.M.C., 2018).....   | 787 |
| Apêndice 145 - Interesse de pesquisa a nível mundial – 2004 - presente - Comparação “Festival”, “Festival de música”, Festival de Glastonbury (Elaboração própria: Adaptado de Google Trends, s.d.).....  | 788 |
| Apêndice 146 - Interesse de pesquisa a nível mundial – últimos 5 anos (13/7/2014 – 10/7/2019) - Comparação “Festival”, “Festival de música”, Festival de Glastonbury (Elaboração própria: Adaptado de Google Trends, s.d.).....   | 788 |
| Apêndice 147 - Interesse de pesquisa a nível mundial – últimos 12 meses (8/7/2019 – 10/7/2019) - Comparação “Festival”, “Festival de música”, Festival de Glastonbury (Elaboração própria: Adaptado de Google Trends, s.d.).....  | 789 |
| Apêndice 148 - Interesse de pesquisa a nível mundial – 2004 - presente - Comparação Burning Man, Festival de Glastonbury, Boom Festival, Rock in Rio e Coachella Valley Music and Arts Festival (Elaboração própria: Adaptado de Google Trends, s.d.).....                        | 789 |
| Apêndice 149 - Interesse de pesquisa a nível mundial – últimos 5 anos (13/7/2019 – 10/7/2019) - Comparação Burning Man, Festival de Glastonbury, Boom Festival, Rock in Rio e Coachella Valley Music and Arts Festival (Elaboração própria: Adaptado de Google Trends, s.d.)..... | 790 |

|   |     |
|---|-----|
| Apêndice 150 - Interesse de pesquisa em Portugal – 2004 - presente - Comparação Burning Man, Festival de Glastonbury, Boom Festival, Rock in Rio e Coachella Valley Music and Arts Festival (Elaboração própria: Adaptado de Google Trends, s.d.) ..... | 790 |
| Apêndice 151 - Interesse de pesquisa em Portugal – 2004 - presente - Comparação Burning Man, Festival de Glastonbury, Boom Festival e Coachella Valley Music and Arts Festival (Elaboração própria: Adaptado de Google Trends, s.d.).....               | 791 |
| Apêndice 152 - Interesse de pesquisa a nível mundial – últimos 5 anos - Festival de Glastonbury (Elaboração própria: Adaptado de Google Trends, s.d.).....  | 791 |
| Apêndice 153 - Interesse de pesquisa a nível mundial – últimos 5 anos – Boom Festival (Elaboração própria: Adaptado de Google Trends, s.d.).....  | 792 |
| Apêndice 154 - Interesse de pesquisa a nível mundial – últimos 5 anos – Burning Man (Elaboração própria: Adaptado de Google Trends, s.d.) .....   | 792 |
| Apêndice 155 - Interesse de pesquisa a nível mundial – últimos 5 anos – Secret Garden Party (Elaboração própria: Adaptado de Google Trends, s.d.).....  | 793 |
| Apêndice 156 - Números de audiência do Glastonbury Festival (Elaboração própria: Adaptado de Reic, 2017, p.19; Glastonbury Festival, 2019, e Renshaw, 2013) .....   | 793 |
| Apêndice 157 - Números de audiência do Boom Festival (Elaboração própria: Adaptado de Good Mood, 2018; Gomes, 2013, Diário de Notícias e Lusa, 2016, Soares, 2017, Festivais de Verão, 2012 e RTP, 2018).....   | 794 |
| Apêndice 158 - Número de audiência do Burning Man (Elaboração própria: Adaptado de Burning Man Website citado por, Wikipedia, 2019) .....   | 794 |
| Apêndice 159 - Número de audiência e preço de bilhete do S.G.P. (Elaboração própria: Adaptado de Efestivals, 2017, Skiddle, S/data, McKay, 2015, BBC, 2011, T, 2017, Wikimedia Foundation, 2010, Murphy, 2017, e Symester, 2016).....                   | 795 |
| Apêndice 160 - Análise de mercado alvo, posicionamento, pontos fortes e pontos fracos da concorrência internacional (Elaboração própria: Adaptado de Flinn et al., 2014, Yeganegy, 2012, e Boom Festival Website, s.d.).....                            | 796 |
| Apêndice 161 - Evolução do número de festivais em Portugal [2015-2018] (Elaboração própria: Adaptado de Aporfest, 2019) .....   | 796 |
| Apêndice 162 - Top 20 de festivais de música portugueses (Aporfest, 2018, p.4); estimativas e quotas (Elaboração própria com base nos dados de Aporfest, 2019).....   | 797 |
| Apêndice 163 - Raio X dos festivais em 2018 (Elaboração própria: Adaptado de Aporfest, 2018, p.5).....  | 798 |

|   |     |
|---|-----|
| Apêndice 164 - Interesse de pesquisa em Portugal – 2004 - presente - Comparação “Festival”, Festival de música”, Boom Festival, NOS Alive e Rock in Rio (Elaboração própria: Adaptado de Google Trends, s.d.).....  | 799 |
| Apêndice 165 - Interesse de pesquisa em Portugal – 2004 - presente - Comparação Festival Andanças, FMM Sines, Boom Festival, NOS Alive e Rock in Rio (Elaboração própria: Adaptado de Google Trends, s.d.).....   | 799 |
| Apêndice 166 - Interesse de pesquisa em Portugal – Últimos 5 anos (13/7/2014 – 10/7/2019) - Comparação Festival Andanças, FMM Sines, Boom Festival, NOS Alive e Rock in Rio (Elaboração própria: Adaptado de Google Trends, s.d.).....                            | 800 |
| Apêndice 167 - Interesse de pesquisa em Portugal – 2018 - Comparação Festival Andanças, FMM Sines, Boom Festival, NOS Alive e Rock in Rio (Elaboração própria: Adaptado de Google Trends, s.d.).....  | 800 |
| Apêndice 168 - Interesse de pesquisa em Portugal – 2018 - Comparação Festival Andanças, FMM Sines, Boom Festival, ZNA e Waking Life (Elaboração própria: Adaptado de Google Trends, s.d.).....  | 801 |
| Apêndice 169 - Análise da concorrência – Tomorrowland (Elaboração própria com base em Owler, 2019 e Tomorrowland, 2019).....  | 802 |
| Apêndice 170 - Análise da concorrência – Sónar (Elaboração própria com base em Advanced Music S.L., 2019).....  | 803 |
| Apêndice 171 - Análise da concorrência – Boom Festival (Elaboração própria com base em Boom Festival Website, s.d., Good Mood, 2018, Good Mood, 2018b, Festivais de Verão, 2012, Diário de Notícias e Lusa, 2016, Doucette, 2016, RTP, 2018, e Soares, 2017)..... | 804 |
| Apêndice 172 - Análise da concorrência – Rock in Rio (Elaboração própria com base em Reis, 2019, Rock in Rio Website, 2019, Agênciazero.net, 2018, Statista, 2019c, Aporfest, 2018 e Aporfest, 2019).....   | 805 |
| Apêndice 173 - Análise da concorrência – Alive (Elaboração própria com base em Everything is New, 2019, Farinha, 2019, Aporfest, 2018, e Aporfest, 2019).....   | 806 |
| Apêndice 174 - Análise da concorrência – Sudoeste (Elaboração própria com base em Aporfest 2018, Aporfest, 2019, Meo Sudoeste, 2019, e Madremedia e Lusa, 2018).....  | 807 |
| Apêndice 175 - Análise da concorrência – Super Bock Super Rock (Elaboração própria com base em Aporfest, 2018, Aporfest, 2019, Diário de Notícias e Lusa, 2018, e Super Bock Group, 2018).....  | 808 |
| Apêndice 176 - Análise da concorrência – Andanças (Elaboração própria com base em Pédexumbo, 2019, e Madremedia e Lusa, 2017).....  | 809 |

|  |     |
|--|-----|
| Apêndice 177 - Análise da concorrência – Paredes de Coura (Elaboração própria com base em Vodafone, 2019, Aporfest 2018, e Aporfest, 2019).....  | 810 |
| Apêndice 178 - Análise da concorrência – Ocean Spirit (Elaboração própria com base em Câmara Municipal de Torres Vedras, 2011, e Ribeiro, 2017).....   | 811 |
| Apêndice 179 - Análise da concorrência – Máscara Ibérica (Elaboração própria com base em Neventum, 2019, e Progestur,s.d.).....  | 812 |
| Apêndice 180 - Análise da concorrência – F.M.M. Sines (Elaboração própria com base em Câmara Municipal de Sines, s.d., Aporfest, 2018, e Aporfest, 2019).....  | 813 |
| Apêndice 181 - Análise da concorrência – Festa do Avante (Elaboração própria com base em Festa do Avante, s.d., e SOL, 2014).....  | 814 |
| Apêndice 182 - Análise da concorrência –Somnii (Elaboração própria com base em Centro TV, 2019, Durães, 2014, Aporfest, 2018, Aporfest, 2019, e RFM Somnii, 2019).....                                     | 815 |
| Apêndice 183 - Análise da concorrência – Sumol Summer Fest (Elaboração própria com base em JM, 2019, Música no Coração, s.d., Aporfest, 2018, e Aporfest, 2019).....                                       | 816 |
| Apêndice 184 - Análise da concorrência – Amsterdam Music Festival (Elaboração própria com base em AMF, 2019, e Savory, 2018).....  | 817 |
| Apêndice 185 - Análise da concorrência – Iminente (Elaboração própria com base em Iminente, s.d., e Festicket, 2019).....  | 818 |
| Apêndice 186 - Análise da concorrência – Insomnia (Elaboração própria com base em Insomnia, s.d.).....   | 819 |
| Apêndice 187 - Análise da concorrência – Lisbon Dance Festival (Elaboração própria com base em Live Experiences, s.d.).....  | 820 |
| Apêndice 188 - Análise da concorrência – Primavera Sound (Elaboração própria com base em Aporfest, 2018, Aporfest, 2019, e Primavera Sound, 2019).....   | 821 |
| Apêndice 189 - Análise da concorrência – Ultra Europe (Elaboração própria com base em Allexciting,com, s.d., e Ultra Enterprises Inc., s.d.).....  | 822 |
| Apêndice 190 - Análise da concorrência – Waking Life (Elaboração própria com base em Waking Life, s.d.).....   | 823 |
| Apêndice 191 - Análise da concorrência – Z.N.A. (Elaboração própria com base em Zambu Productions Lda., s.d.).....   | 824 |
| Apêndice 192 - Análise da concorrência – Glastonbury Festival (Elaboração própria com base em BT, 2015, Flinn e Frew, 2013, Glastonbury Festival, 2019, Lynskey, 2016, Malloy, 2018, e Renshaw, 2013)..... | 825 |
| Apêndice 193 - Análise da concorrência – Burning Man (Elaboração própria com base em Burning Man Website, s.d.).....   | 826 |

|   |     |
|---|-----|
| Apêndice 194 - Análise interna – Beach Break – Equipamentos (Elaboração própria) .....  | 827 |
| Apêndice 195 - Análise interna – Beach Break – Parceiros passados (Elaboração própria) ....   | 828 |
| Apêndice 196 - Análise SWOT – Lista de oportunidades (Elaboração própria com base nos<br>autores citados no capítulo 3).....  | 829 |
| Apêndice 197 - Análise SWOT – Lista de ameaças (Elaboração própria com base nos autores<br>citados no capítulo 3) .....   | 841 |
| Apêndice 198 - Análise SWOT – Lista de pontos fortes (Elaboração própria).....  | 849 |
| Apêndice 199 - Análise SWOT – Lista de pontos fracos (Elaboração própria) .....   | 850 |
| Apêndice 200 - Análise SWOT – Análise de predominância – Ambiente político (Elaboração<br>própria com base nos autores citados no capítulo 3).....  | 851 |
| Apêndice 201 - Análise SWOT – Análise de predominância – Ambiente social (Elaboração<br>própria com base nos autores citados no capítulo 3).....  | 852 |
| Apêndice 202 - Análise SWOT – Análise de predominância – Ambiente tecnológico (Elaboração<br>própria com base nos autores citados no capítulo 3).....   | 853 |
| Apêndice 203 - Análise SWOT – Análise de predominância – Ambiente económico (Elaboração<br>própria com base nos autores citados no capítulo 3).....   | 854 |
| Apêndice 204 - Análise SWOT – Análise de predominância – Ambiente ambiental (Elaboração<br>própria com base nos autores citados no capítulo 3).....   | 855 |
| Apêndice 205 - Análise SWOT – Análise de predominância – Ambiente turístico – Oportunidades<br>(Elaboração própria com base nos autores citados no capítulo 3) .....                                | 856 |
| Apêndice 206 - Análise SWOT – Análise de predominância – Ambiente turístico – Ameaças<br>(Elaboração própria com base nos autores citados no capítulo 3) .....                                      | 857 |
| Apêndice 207 - Análise SWOT – Análise de predominância – Ambiente da economia criativa –<br>Oportunidades (Elaboração própria com base nos autores citados no capítulo 3).....                      | 858 |
| Apêndice 208 - Análise SWOT – Análise de predominância – Ambiente da economia criativa –<br>Ameaças (Elaboração própria com base nos autores citados no capítulo 3).....                            | 859 |
| Apêndice 209 - Análise SWOT – Análise de predominância – Ambiente interno (Elaboração<br>própria com base nos autores citados no capítulo 3).....   | 860 |
| Apêndice 210 - Análise SWOT – Matriz de correlação – correlações entre oportunidades do<br>ambiente político e pontos fortes(Elaboração própria com base nos autores citados no<br>capítulo 3)..... | 861 |
| Apêndice 211 - Análise SWOT – Matriz de correlação – Correlações entre oportunidades do<br>ambiente social e pontos fortes (Elaboração própria com base nos autores citados no capítulo<br>3).....  | 862 |

|   |     |
|---|-----|
| Apêndice 212 - Análise SWOT – Matriz de correlação – Correlações entre oportunidades do ambiente tecnológico e pontos fortes (Elaboração própria com base nos autores citados no capítulo 3).....           | 863 |
| Apêndice 213 - Análise SWOT – Matriz de correlação – Correlações entre oportunidades do ambiente económico e pontos fortes (Elaboração própria com base nos autores citados no capítulo 3).....             | 864 |
| Apêndice 214 - Análise SWOT – Matriz de correlação – Correlações entre oportunidades do ambiente ambiental e pontos fortes (Elaboração própria com base nos autores citados no capítulo 3).....             | 865 |
| Apêndice 215 - Análise SWOT – Matriz de correlação – Correlações entre oportunidades do ambiente turístico e pontos fortes (Elaboração própria com base nos autores citados no capítulo 3).....             | 866 |
| Apêndice 216 - Análise SWOT – Matriz de correlação – Correlações entre oportunidades do ambiente da economia criativa e pontos fortes (Elaboração própria com base nos autores citados no capítulo 3) ..... | 867 |
| Apêndice 217 - Análise SWOT – Matriz de correlação – Correlações entre ameaças do ambiente político e pontos fortes (Elaboração própria com base nos autores citados no capítulo 3).....                    | 868 |
| Apêndice 218 - Análise SWOT – Matriz de correlação – Correlações entre ameaças do ambiente social e pontos fortes (Elaboração própria com base nos autores citados no capítulo 3)..                         | 869 |
| Apêndice 219 - Análise SWOT – Matriz de correlação – Correlações entre Ameaças do Ambiente Tecnológico e Pontos Fortes (Elaboração própria com base nos autores citados no capítulo 3).....                 | 870 |
| Apêndice 220 - Análise SWOT – Matriz de correlação – Correlações entre ameaças do ambiente económico e pontos fortes (Elaboração própria com base nos autores citados no capítulo 3) .....                  | 871 |
| Apêndice 221 - Análise SWOT – Matriz de correlação – Correlações entre ameaças do ambiente ambiental e pontos fortes (Elaboração própria com base nos autores citados no capítulo 3) .....                  | 872 |
| Apêndice 222 - Análise SWOT – Matriz de correlação – Correlações entre ameaças do ambiente turístico e pontos fortes (Elaboração própria com base nos autores citados no capítulo 3) .....                  | 873 |
| Apêndice 223 - Análise SWOT – Matriz de correlação – Correlações entre ameaças do ambiente da economia criativa e pontos fortes (Elaboração própria com base nos autores citados no capítulo 3).....        | 874 |

|  |     |
|--|-----|
| Apêndice 224 - Análise SWOT – Matriz de correlação – Correlações entre oportunidades do ambiente político e pontos fracos (Elaboração própria com base nos autores citados no capítulo 3).....             | 875 |
| Apêndice 225 - Análise SWOT – Matriz de correlação – Correlações entre oportunidades do ambiente político e pontos fracos (Elaboração própria com base nos autores citados no capítulo 3).....             | 876 |
| Apêndice 226 - Análise SWOT – Matriz de correlação – Correlações entre oportunidades do ambiente social e pontos fracos (Elaboração própria com base nos autores citados no capítulo 3).....               | 877 |
| Apêndice 227 - Análise SWOT – Matriz de correlação – Correlações entre oportunidades do ambiente tecnológico e pontos fracos (Elaboração própria com base nos autores citados no capítulo 3).....          | 878 |
| Apêndice 228 - Análise SWOT – Matriz de correlação – Correlações entre oportunidades do ambiente económico e pontos fracos (Elaboração própria com base nos autores citados no capítulo 3).....            | 879 |
| Apêndice 229 - Análise SWOT – Matriz de correlação – Correlações entre oportunidades do ambiente ambiental e pontos fracos (Elaboração própria com base nos autores citados no capítulo 3).....            | 880 |
| Apêndice 230 - Análise SWOT – Matriz de correlação – Correlações entre oportunidades do ambiente turístico e pontos fracos (Elaboração própria com base nos autores citados no capítulo 3).....            | 881 |
| Apêndice 231 - Análise SWOT – Matriz de correlação – Correlações entre oportunidades do ambiente do mercado criativo e pontos fracos (Elaboração própria com base nos autores citados no capítulo 3) ..... | 882 |
| Apêndice 232 - Análise SWOT – Matriz de correlação – Correlações entre ameaças do ambiente político e pontos fracos (Elaboração própria com base nos autores citados no capítulo 3) .....                  | 883 |
| Apêndice 233 - Análise SWOT – Matriz de correlação – Correlações entre ameaças do ambiente político e pontos fracos (continuação) (Elaboração própria com base nos autores citados no capítulo 3).....     | 884 |
| Apêndice 234 - Análise SWOT – Matriz de correlação – Correlações entre ameaças do ambiente social e pontos fracos (Elaboração própria com base nos autores citados no capítulo 3). 885                     |     |
| Apêndice 235 - Análise SWOT – Matriz de correlação – Correlações entre ameaças do ambiente tecnológico e pontos fracos (Elaboração própria com base nos autores citados no capítulo 3) .....               | 886 |

|  |     |
|--|-----|
| Apêndice 236 - Análise SWOT – Matriz de correlação – Correlações entre ameaças do ambiente económico e pontos fracos (Elaboração própria com base nos autores citados no capítulo 3) .....           | 887 |
| Apêndice 237 - Análise SWOT – Matriz de correlação – Correlações entre ameaças do ambiente ambiental e pontos fracos (Elaboração própria com base nos autores citados no capítulo 3) .....           | 888 |
| Apêndice 238 - Análise SWOT – Matriz de correlação – Correlações entre ameaças do ambiente turístico e pontos fracos (Elaboração própria com base nos autores citados no capítulo 3) .....           | 889 |
| Apêndice 239 - Análise SWOT – Matriz de correlação – Correlações entre ameaças do ambiente da economia criativa e pontos fracos (Elaboração própria com base nos autores citados no capítulo 3)..... | 890 |
| Apêndice 240 - Análise SWOT – Matriz de correlação – Correlações entre oportunidades e pontos fortes (Elaboração própria com base nos autores citados no capítulo 3) .....                           | 891 |
| Apêndice 241 - Análise SWOT – Matriz de correlação – Correlações entre ameaças e pontos fortes (Elaboração própria com base nos autores citados no capítulo 3) .....                                 | 892 |
| Apêndice 242 - Análise SWOT – Matriz de correlação – Correlações entre oportunidades e pontos fracos (Elaboração própria com base nos autores citados no capítulo 3).....                            | 894 |
| Apêndice 243 - Análise SWOT – Matriz de correlação – Correlações entre ameaças e pontos fracos (Elaboração própria com base nos autores citados no capítulo 3).....                                  | 897 |
| Apêndice 244 - Análise do poder negocial dos clientes (Elaboração própria) .....   | 901 |
| Apêndice 245 - Análise do poder negocial dos fornecedores (Elaboração própria).....  | 902 |
| Apêndice 246 - Análise da ameaça de produtos substitutos (Elaboração própria) .....  | 903 |
| Apêndice 247 - Análise da ameaça de novos concorrentes (Elaboração própria) .....  | 904 |
| Apêndice 248 - Análise da rivalidade entre os concorrentes existentes (Elaboração própria) .   | 905 |
| Apêndice 249 - Análise do modelo McKinsey (Elaboração própria) .....   | 906 |
| Apêndice 250 - Análise do modelo McKinsey (Elaboração própria) .....   | 906 |
| Apêndice 251 - Escolha de segmentos alvo por segmento (Elaboração própria) .....   | 907 |
| Apêndice 252 - Plano operacional Aloha Festival (Elaboração própria com base em Bowdin et al., 2006, Matthews, 2016, Yeoman et al., 2004, wix.com, s.d., e Hauff, 2018) .....                        | 908 |
| Apêndice 253 - Plano operacional T-Rex Festival (Elaboração própria com base em Bowdin et al., 2006, Matthews, 2016, Yeoman et al., 2004, wix.com, s.d., e Hauff, 2018) .....                        | 917 |
| Apêndice 254 - Plano operacional Festival da Praia da Areia Branca (Elaboração própria com base em Bowdin et al., 2006, Matthews, 2016, Yeoman et al., 2004, wix.com, s.d., e Hauff, 2018).....      | 930 |

|   |      |
|---|------|
| Apêndice 255 - Plano operacional Festival Holístico da Misericórdia (Elaboração própria com base em Bowdin et al., 2006, Matthews, 2016, Yeoman et al., 2004, wix.com, s.d., e Hauff, 2018).....                                      | 947  |
| Apêndice 256 - Plano operacional Festival Cósmico (Elaboração própria com base em Bowdin et al., 2006, Matthews, 2016, Yeoman et al., 2004, wix.com, s.d., e Hauff, 2018).....  | 962  |
| Apêndice 257 - Resumo dos resultados dos inquéritos, com principais votados em destaque, e correlações com segmentos indicadas [Nota: Cor encarnada indica menor correlação] (Elaboração própria baseada em Robalo Santos, 2008)..... | 978  |
| Apêndice 258 - Segmentos escolhidos para Festival Cósmico, incluindo estimativas de participantes e média de preço dispostos a pagar por um bilhete diário (Elaboração própria baseada em Robalo Santos, 2008).....                   | 994  |
| Apêndice 259 - Avaliação de fatores críticos de sucesso para Festival Cósmico (Elaboração própria baseada em Robalo Santos, 2008).....  | 995  |
| Apêndice 260 - Avaliação de benefícios procurados para Festival Cósmico (Elaboração própria baseada em Robalo Santos, 2008).....  | 997  |
| Apêndice 261 - Avaliação de sentimentos dos segmentos em festivais para Festival Cósmico (Elaboração própria baseada em Robalo Santos, 2008).....   | 1000 |
| Apêndice 262 - Avaliação de preferências de localização, programação musical e programação não musical para Festival Cósmico (Elaboração própria baseada em Robalo Santos, 2008).....   | 1002 |
| Apêndice 263 - Avaliação de preferências de artistas musicais para festival cósmico (Elaboração própria baseada em Robalo Santos, 2008).....  | 1003 |
| Apêndice 264 - Avaliação de preferências de artistas/atividades não musicais para festival cósmico (Elaboração própria baseada em Robalo Santos, 2008).....   | 1009 |
| Apêndice 265 - Avaliação de concorrência internacional para Festival Cósmico (Elaboração própria baseada em Robalo Santos, 2008).....   | 1013 |
| Apêndice 266 - Avaliação de concorrência em geral para Festival Cósmico (Elaboração própria baseada em Robalo Santos, 2008).....  | 1014 |
| Apêndice 267 - Avaliação de preferências ao nível de canais de comunicação e presença de marcas comerciais em festivais para Festival Cósmico (Elaboração própria baseada em Robalo Santos, 2008).....                                | 1016 |
| Apêndice 268 - Avaliação de preferências ao nível de canais de comunicação e presença de marcas comerciais em festivais para Festival Cósmico (Elaboração própria baseada em Robalo Santos, 2008).....                                | 1017 |

|   |      |
|---|------|
| Apêndice 269 - Matriz de cruzamento entre artistas musicais e fatores críticos de sucesso, e entre artistas musicais e tipologia de programação musical (Elaboração própria baseada em Robalo Santos, 2008) .....                                   | 1018 |
| Apêndice 270 - Matriz de cruzamento entre artistas/atividades não musicais e fatores críticos de sucesso, e entre artistas/atividades não musicais e tipologia de programação não musical (Elaboração própria baseada em Robalo Santos, 2008) ..... | 1029 |
| Apêndice 271 - Correspondência por email, com stakeholders (Elaboração própria. Anexos da correspondência provenientes dos próprios stakeholders envolvidos).....   | 1034 |
| Apêndice 272 - Tabela de avaliação dos potenciais locais. (Elaboração própria: Adaptado de Jones, 2018, Bowdin et al., 2006, e Yeoman et al., 2004, p.20-21).....   | 1329 |
| Apêndice 273 - Necessidades espaciais a longo prazo (Elaboração própria) .....  | 1340 |
| Apêndice 274 - Tela do modelo de negócio (Elaboração própria: Adaptado de Strategyzer, 2019) .....  | 1343 |
| Apêndice 275 - Mapa de localização (Elaboração própria: Adaptado de Google, 2019).....  | 1345 |
| Apêndice 276 - Programa – Capacidade e horários (Elaboração própria).....   | 1347 |
| Apêndice 277 - Memória descritiva Festival Cósmico (Elaboração própria).....  | 1348 |
| Apêndice 278 - Orçamento base – Proveitos (Elaboração Própria com base em Bowdin et al., 2006).....   | 1372 |
| Apêndice 279 - Orçamento base – Custos (Elaboração Própria com base em Bowdin et al., 2006) .....   | 1373 |
| Apêndice 280 - Responsabilidades de construção e programação a longo prazo (Elaboração Própria).....  | 1383 |
| Apêndice 281 - Recursos humanos (Elaboração própria).....   | 1384 |
| Apêndice 282 - Apresentação a parceiros (Elaboração própria).....   | 1392 |
| Apêndice 283 - Plano de patrocínios (Elaboração própria) .....  | 1425 |
| Apêndice 284 - Contribuição da marca para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Elaboração própria: Adaptado de O.N.U. citados pela Direção Geral da Educação, s.d.) .....   | 1440 |
| Apêndice 285 - Logótipo Festival Cósmico (Elaboração própria: Adaptado de Wix.com, 2019) .....  | 1443 |
| Apêndice 286 - Logótipo Festival Cósmico – Aplicação horizontal (Elaboração própria: Adaptado de Wix.com, 2019) .....   | 1443 |
| Apêndice 287 - Logótipo Festival Cósmico – Aplicação welcome bag (Elaboração própria: Adaptado de Wix.com, 2019) .....  | 1444 |
| Apêndice 288 - Aplicação website (Elaboração própria: Adaptado de Wix.com, 2019) .....  | 1445 |

|   |      |
|---|------|
| Apêndice 289 - Aplicação mobile (Elaboração própria: Adaptado de Wix.com, 2019).....  | 1445 |
| Apêndice 290 – Cronograma (Elaboração própria) .....  | 1446 |
| Apêndice 291 - Listagem de equipamento (Elaboração própria).....  | 1447 |
| Apêndice 292 - Alocação de estruturas e cálculos de áreas, por zona (Elaboração própria)..  | 1455 |
| Apêndice 293 - Necessidades de alojamento (Elaboração própria).....   | 1457 |
| Apêndice 294 – Organigrama (Elaboração própria) .....   | 1462 |
| Apêndice 295 - Mapa de R.H. no local (Elaboração própria).....  | 1466 |
| Apêndice 296 - Construção dos pressupostos para plano de negócios (Elaboração própria) .  | 1481 |
| Apêndice 297 - Previsão de vendas e prestações de serviços (Elaboração própria: Adaptado de IAPMEI, 2016).....                        | 1482 |
| Apêndice 298 - Previsão dos custos das mercadorias vendidas e matérias consumidas (Elaboração própria: Adaptado de IAPMEI, 2016)..... | 1483 |
| Apêndice 299 - Previsão de fornecimentos e serviços externos (Elaboração própria: Adaptado de IAPMEI, 2016).....                      | 1484 |
| Apêndice 300 - Previsão de gastos com pessoal (Elaboração própria: Adaptado de IAPMEI, 2016) .....                                    | 1485 |
| Apêndice 301 - Previsão de necessidades de investimento em fundo de maneiio (Elaboração própria: Adaptado de IAPMEI, 2016).....       | 1486 |
| Apêndice 302 - Previsão de investimentos (Elaboração própria: Adaptado de IAPMEI, 2016) .....   | 1487 |
| Apêndice 303 - Previsão de financiamento (Elaboração própria: Adaptado de IAPMEI, 2016) .....   | 1488 |
| Apêndice 304 - Plano de financiamento (Elaboração própria: Adaptado de IAPMEI, 2016)  | 1489 |
| Apêndice 305 - Ponto crítico operacional previsionaI .....  | 1489 |
| Apêndice 306 - Demonstração de resultados previsionaI (Elaboração própria: Adaptado de IAPMEI, 2016).....                             | 1490 |
| Apêndice 307 - Mapa de cash flows operacionais previsionais (Elaboração própria: Adaptado de IAPMEI, 2016).....                       | 1492 |
| Apêndice 308 – Balanço (Elaboração própria: Adaptado de IAPMEI, 2016) .....   | 1493 |
| Apêndice 309 - Principais indicadores (Elaboração própria: Adaptado de IAPMEI, 2016) ..   | 1495 |
| Apêndice 310 - Avaliação (cenário realista) (Elaboração própria: Adaptado de IAPMEI, 2016) .....                                      | 1496 |
| Apêndice 311 - Avaliação (cenário com menos 20% de patrocínios) (Elaboração própria: Adaptado de IAPMEI, 2016) .....                  | 1498 |

|   |      |
|---|------|
| Apêndice 312 - Avaliação (cenário com mais 20% dos custos) (Elaboração própria: Adaptado de IAPMEI, 2016).....  | 1500 |
| Apêndice 313 - Avaliação (cenário com menos 20% das vendas) (Elaboração própria: Adaptado de IAPMEI, 2016)..... | 1502 |
| Apêndice 314 - Aspetos contingenciais considerados para a análise de viabilidade (Elaboração própria).....      | 1504 |
| Apêndice 315 - Entrevista a Maria Magalhães – Principais informações recolhidas (Elaboração própria).....       | 1505 |
| Apêndice 316 - Entrevista a proprietário local – Principais informações recolhidas (Elaboração própria).....    | 1511 |

## Índice de Anexos

|  |      |
|--|------|
| Anexo 1 - Estudos de eventos, gestão de eventos e turismo de eventos (Getz e Page, 2016, p.595)<br>.....   | 1512 |
| Anexo 2 - Propostas centrais do turismo de eventos (Getz e Page, 2016, p.597).....   | 1512 |
| Anexo 3 - Tipologia de eventos planeados e espaços: Uma perspetiva evento-turismo. (Getz e Page, 2016, p.594).....   | 1513 |
| Anexo 4 - Principais temas, conceitos, termos: experiências e significados (Adaptado de Getz e Page, 2016, p.610).....   | 1513 |
| Anexo 5 - Critérios tipológicos de festivais (Cudny, citado por Cudny 2016).....   | 1514 |
| Anexo 6 - As principais componentes de um festival (Cudny, citado por Cudny, 2016, p.20, alterada).....  | 1515 |
| Anexo 7 - Elementos do ambiente de festival. (Cudny, 2016, p.21, baseado em Hauptfleisch)<br>.....   | 1516 |
| Anexo 8 - O Prisma da experiência em eventos (Traduzido de Morgan, 2007 – Adaptado do prisma de identidade da marca de Kapferer).....  | 1516 |
| Anexo 9 - Diagrama de acompanhamento de Elias-Varotsis (Elias-Varotsis, 2006, p.29) ....   | 1517 |
| Anexo 10 - Representação de como elementos, processos e relacionamentos de distintividade regional e local influenciam festivais (Derrett, 2003, p.52).....  | 1517 |
| Anexo 11 - Classificação de jogos (Caillois, citado por Turner, 1983).....   | 1518 |
| Anexo 12 - Motivações do consumidor para frequentar festivais de música (Adaptado de Gelder e Robinson, e Schofield e Thompson, citados por Reic, 2017, p.150) .....   | 1519 |
| Anexo 13 - O processo de experienciar (Adaptado de Bosjwick et al., citados por Reic, 2017, p.33).....   | 1519 |
| Anexo 14 - Um modelo da experiência planeada de evento - Adaptado de Getz, citado por Reic (2017, p.34) .....  | 1519 |
| Anexo 15 - População, Mundo e países mais populosos em 2060, 2015-2060, (estimativas, projecções e taxa de crescimento) (Adaptado de United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, 2017a e 2017b)..... | 1520 |
| Anexo 16 - Indicadores sociais, regiões menos e mais desenvolvidas, 2017. (Adaptado de United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, 2017c, e O.N.U., 2018).....                                       | 1520 |
| Anexo 17 - Evolução da população mundial por continente 2017-2050 (previsão). (Adaptado de United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, 2017c)<br>.....   | 1520 |

|  |      |
|--|------|
| Anexo 18 - Ciclo de vida familiar moderno (Adaptado de Brassington e Pettitt, citados por Bowdin et al., 2006, p.203) .....  | 1521 |
| Anexo 19 - Segmentação geracional nos E.U.A. (Adaptado de Kessler, 2017) .....   | 1521 |
| Anexo 20 - A influência do ciclo de vida no consumo turístico. (Adaptado de Fratu, 2011, p.121) .....  | 1522 |
| Anexo 21 - Índice sintético de fecundidade, Portugal, 1992-2060 (observado e hipóteses) (INE, 2014, p.2).....  | 1522 |
| Anexo 22 - Esperança de vida à nascença, por sexo, Portugal, 1992-2060 (observada e hipóteses) (INE, 2014, p.3).....   | 1523 |
| Anexo 23 - Saldo migratório, Portugal, 1992-2060 (estimado e hipóteses) (INE, 2014, p.4)   | 1523 |
| Anexo 24 - População residente (em milhares), Portugal, 1991-2060 (estimativas e projeções) (INE, 2014, p.8).....  | 1524 |
| Anexo 25 - Pirâmide etária, Portugal, 2012 (estimativas) e 2035 (projeções, por cenários) (INE, 2014, p.13).....   | 1524 |
| Anexo 26 - Pirâmide etária, Portugal, 2012 (estimativas) e 2060 (projeções, por cenários) (INE, 2014, p.14).....   | 1525 |
| Anexo 27 - Índice de sustentabilidade potencial, Portugal, 1991-2060 (estimativas e projeções) (INE, 2014, p.12).....  | 1525 |
| Anexo 28 - Distribuição da densidade populacional 2011 (Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2019).....   | 1526 |
| Anexo 29 - Crescimento real do P.I.B. Mundial, economias avançadas, mercados emergentes e economias em desenvolvimento (Variação percentual anual) (Adaptado de F.M.I., 2019) .....                                    | 1526 |
| Anexo 30 - Crescimento real do P.I.B. Mundial, mercados emergentes e economias em desenvolvimento, Zona Euro, Reino Unido, E.U.A., Japão, China e Índia (Variação percentual anual) (Adaptado de F.M.I., 2019) .....   | 1527 |
| Anexo 31 - Rendimento disponível bruto e poupança das famílias em % do P.I.B. (Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2019).....  | 1527 |
| Anexo 32 - Investimento: formação bruta de capital fixo (Euro) (Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2019).....   | 1528 |
| Anexo 33 - Capacidade/necessidade de investimento: administração pública e sociedades não financeiras. União Europeia, Zona Euro, Espanha, Irlanda e Portugal (Euro) (Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2019)..... | 1528 |
| Anexo 34 - Taxa de inflação (Taxa de variação do Índice de Preços no Consumidor): total e por consumo individual por objetivo (Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2019).....  | 1529 |

|  |      |
|--|------|
| Anexo 35 - Indicadores macroeconómicos – Portugal (A.I.C.E.P. Portugal Global, 2019, p.1)<br>.....   | 1530 |
| Anexo 36 - Portugal em números – Economia (Governo da República Portuguesa, 2017) ...  | 1531 |
| Anexo 37 - Evolução da carga fiscal entre 1995 e 2017 (% do P.I.B.) (I.N.E., 2018, p.2) ....   | 1531 |
| Anexo 38 - Indicador de confiança dos consumidores (I.N.E., 2019, p.3) .....   | 1532 |
| Anexo 39 - Indicador de confiança dos serviços (I.N.E., 2019, p.11) .....  | 1532 |
| Anexo 40 - Taxas de câmbio (Banco de Portugal, 2019a).....   | 1533 |
| Anexo 41 - Taxas de juro bancário (Banco de Portugal, 2019b) .....   | 1533 |
| Anexo 42 - Preço médio diário dos combustíveis no continente (Direção Geral de Energia e<br>Geologia, 2019).....   | 1534 |
| Anexo 43 - Previsões da taxa de variação do P.I.B. e do Desemprego (Portugal; 2018-2023)<br>(Governo da República Portuguesa, 2019a, p.4).....   | 1534 |
| Anexo 44 - Previsões das taxas de variação das exportações, consumo privado e investimento,<br>em função do P.I.B. – Gráficos comparativos (Portugal; 2019-2023) (Governo da República<br>Portuguesa, 2019a, p.6)..... | 1535 |
| Anexo 45 - Previsões das variações de saldo orçamental e dívida pública (Portugal; 2019-2023)<br>(Governo da República Portuguesa, 2019a, p.8).....  | 1535 |
| Anexo 46 - Balança de viagens e turismo (valores em milhões) (Fundação Francisco Manuel dos<br>Santos, 2019).....  | 1536 |
| Anexo 47 - Despesa média por motivo principal e destino das viagens (apenas Portugal e Total)<br>(Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2019).....   | 1537 |
| Anexo 48 - Principais resultados económicos do turismo em Portugal (Turismo de Portugal, IP -<br>Direção de Gestão do Conhecimento, 2019, p.3).....  | 1537 |
| Anexo 49 - Principais indicadores turísticos (Portugal) (Turismo de Portugal, IP - Direção de<br>Gestão do Conhecimento, 2019, p.4) .....  | 1538 |
| Anexo 50 - Quota 2018 (no conjunto da procura externa no destino) (Variação 2018/17) (Turismo<br>de Portugal, IP - Direção de Gestão do Conhecimento, 2019, p.8).....  | 1538 |
| Anexo 51 - Top 5 de mercados emissores (Turismo de Portugal, IP - Direção de Gestão do<br>Conhecimento (2019, p.9).....  | 1539 |
| Anexo 52 - Top 10 mercados emissores (Turismo de Portugal, IP - Direção de Gestão do<br>Conhecimento, 2019, p.10) .....  | 1539 |
| Anexo 53 - Preferências de alojamento (Turismo de Portugal, IP - Direção de Gestão do<br>Conhecimento (2019, p.11).....  | 1540 |
| Anexo 54 - Sazonalidade (2014, 2017 e 2018) (Turismo de Portugal, IP - Direção de Gestão do<br>Conhecimento, 2019, p.12) .....   | 1540 |

|  |      |
|--|------|
| Anexo 55 - Proveitos na hotelaria (Turismo de Portugal, IP - Direção de Gestão do Conhecimento, 2019, p.14).....   | 1541 |
| Anexo 56 - Receitas turísticas (Portugal) (Turismo de Portugal, IP - Direção de Gestão do Conhecimento, 2019, p.16) .....  | 1541 |
| Anexo 57 - Receitas turísticas do top 5 de mercados emissores (Turismo de Portugal, IP - Direção de Gestão do Conhecimento, 2019, p.17) .....                            | 1542 |
| Anexo 58 - Receitas turísticas top 10 Mercados emissores (Turismo de Portugal, IP - Direção de Gestão do Conhecimento (2019, p.18).....                                  | 1542 |
| Anexo 59 - Receitas turísticas – Balança turística e peso do turismo (Turismo de Portugal, IP - Direção de Gestão do Conhecimento (2019, p.19) .....                     | 1543 |
| Anexo 60 - Principais indicadores da atividade turística por regiões NUTS II – 2016 (Turismo de Portugal, I.P. (2017, p. 33) .....                                       | 1544 |
| Anexo 61 - Contexto interno e ambiente externo do turismo, em Portugal (Turismo de Portugal, I.P., 2017, p.35).....  | 1545 |
| Anexo 62 - Propostas de valor chave – Estratégia Turismo 2027 (Turismo de Portugal, I.P., 2017, p.40).....   | 1546 |
| Anexo 63 - Mercados estratégicos, de aposta, de crescimento e de atuação seletiva – Estratégia Turismo 2027 (Adaptado de Turismo de Portugal, I.P., 2017, pp.60-61)..... | 1547 |
| Anexo 64 - Diferentes sistemas de classificação das indústrias culturais e criativas (Nações Unidas, 2013, p.22) .....   | 1548 |
| Anexo 65 - A economia cultural (UNESCO Framework for Cultural Statistics, citado por Nações Unidas, 2013, p.25) .....  | 1549 |
| Anexo 66 - Divisão territorial da região NUTS II Centro: NUTS III e municípios - Estudo sobre o poder de compra concelhio 2015 (I.N.E., 2017, p.68) .....                | 1550 |
| Anexo 67 - Indicador per Capita por município contextualizado nas regiões NUTS II, 2015 (I.N.E., 2017, p.24).....  | 1551 |
| Anexo 68 - Indicador per Capita por município, na região Centro, 2015 (I.N.E., 2017, p.61).....  | 1552 |
| Anexo 69 - Percentagem de poder de compra por município, 2015 (I.N.E., 2017, p.27).....  | 1553 |
| Anexo 70 - Fator dinamismo relativo por município, 2015 (I.N.E., 2017, p.30).....  | 1554 |
| Anexo 71 - IpC, PPC e FDR por NUTS I, II, III e município, 2015 – Região Oeste (Adaptado de I.N.E., 2017, p.37).....   | 1555 |
| Anexo 72 - Indicador per Capita por município, na região Área Metropolitana de Lisboa, 2015 (I.N.E., 2017, p.62).....  | 1555 |
| Anexo 73 - IpC, PPC e FDR por NUTS I, II, III e município, 2015 – Área Metropolitana de Lisboa (Adaptado de I.N.E., 2017, p.39) .....                                    | 1556 |

|   |      |
|---|------|
| Anexo 74 - Números dos municípios e regiões de Portugal. Quadro resumo: Oeste – Parte 1/3<br>(Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2019).....    | 1557 |
| Anexo 75 - Números dos municípios e regiões de Portugal. Quadro resumo: Oeste – Parte 2/3<br>(Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2019).....    | 1558 |
| Anexo 76 - Números dos municípios e regiões de Portugal. Quadro resumo: Oeste – Parte 3/3<br>(Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2019).....    | 1559 |
| Anexo 77 - Números dos municípios e regiões de Portugal. Quadro resumo: Lourinhã – Parte 1/3<br>(Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2019)..... | 1560 |
| Anexo 78 - Números dos municípios e regiões de Portugal. Quadro resumo: Lourinhã – Parte 2/3<br>(Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2019)..... | 1561 |
| Anexo 79 - Números dos municípios e regiões de Portugal. Quadro resumo: Lourinhã – Parte 3/3<br>(Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2019)..... | 1562 |
| Anexo 80 - Procedimentos obrigatórios inerentes à elaboração de um festival (Adaptado de<br>APORFEST, 2019a).....                                 | 1563 |
| Anexo 81 - Maiores riscos de 2018 (Económico, Ambiental, Geopolítico, Social e Tecnológico)<br>(Adaptado de F.E.M., 2018a, pp.60-61).....         | 1564 |
| Anexo 82 - Principais drivers globais (Adaptado de Talwar et al., 2010, p.5).....   | 1565 |
| Anexo 83 - Interesse em música versus outras atividades de lazer (Repucom, 2015, p.3).....  | 1565 |
| Anexo 84 - Interesse em diferentes tipos de música (Repucom, 2015, p.5).....  | 1566 |
| Anexo 85 - Número de festivais em que participaram (Repucom, 2015, p.6).....  | 1567 |
| Anexo 86 - Gastos de visitantes de eventos de música ao vivo (%) (Repucom, 2015, p.7)...  | 1567 |
| Anexo 87 - Preço dos bilhetes / Gastos dos consumidores (€) (Repucom, 2015, p.7).....   | 1568 |
| Anexo 88 - Como as pessoas recebem informação sobre eventos de música ao vivo? (%)<br>(Repucom, 2015, p.9).....                                   | 1569 |
| Anexo 89 - Televisão versus transmissão ao vivo versus vídeo clips sob demanda (Repucom,<br>2015, p.10).....                                      | 1570 |
| Anexo 90 - A pegada de media dos festivais (Repucom, 2015, p.11).....   | 1570 |
| Anexo 91 - Os pontos de contacto entre marcas e consumidor (Repucom, 2015, p.11).....   | 1571 |
| Anexo 92 - Onde reparam, os fãs de música, nos patrocinadores (%) (Repucom, 2015, p.16)<br>.....  | 1571 |
| Anexo 93 - No que estão interessados os fãs de música (Repucom, 2015, p.16).....  | 1572 |
| Anexo 94 - Notoriedade de patrocinadores (Repucom, 2015, p.17).....   | 1573 |
| Anexo 95 - Entregando campanhas efetivas de patrocínio de música ao vivo (Repucom, 2015,<br>p.22).....  | 1573 |

|  |      |
|--|------|
| Anexo 96 - Maiores festivais por participantes (estimativa de visitantes por dia em 2015)<br>(Repucom, 2015, p.14).....                            | 1574 |
| Anexo 97 - Três dos maiores festivais de música gratuitos (Repucom, 2015, p.14) .....  | 1574 |
| Anexo 98 - Notoriedade de festivais de música (Repucom, 2015, p.15).....   | 1575 |
| Anexo 99 - Preço do bilhete e audiência ao longo do tempo no Glastonbury Festival (BT, 2015)<br>.....  | 1576 |
| Anexo 100 - Festivais em Portugal (Adaptado de Aporfest, 2018b) .....  | 1577 |
| Anexo 101 - Festivais em Portugal (continuação) (Adaptado de Aporfest, 2018b) .....  | 1578 |
| Anexo 102 - Festivais em Portugal (continuação) (Adaptado de Aporfest, 2018b) .....  | 1579 |
| Anexo 103 - Festivais em Portugal (continuação) (Adaptado de Aporfest, 2018b) .....  | 1580 |
| Anexo 104 - Festivais em Portugal (continuação) (Adaptado de Aporfest, 2018b) .....  | 1581 |
| Anexo 105 - Festivais em Portugal (continuação) (Adaptado de Aporfest, 2018b) .....  | 1582 |
| Anexo 106 - Festivais em Portugal (continuação) (Adaptado de Aporfest, 2018b) .....  | 1583 |
| Anexo 107 - Festivais em Portugal (continuação) (Adaptado de Aporfest, 2018b) .....  | 1584 |
| Anexo 108 - Festivais em Portugal (continuação) (Adaptado de Aporfest, 2018b) .....  | 1585 |
| Anexo 109 - Análise do contexto concorrencial. (Adaptado de Robalo Santos, 2008).....  | 1586 |
| Anexo 110 - Quadro teórico para a identificação, diferenciação e categorização dos stakeholders<br>de festivais (Niekerk e Getz, 2016, p.426)..... | 1586 |
| Anexo 111 - Estimativa de orçamento de waste management (Fonte: ID5).....  | 1587 |
| Anexo 112 - Orçamento de lavatórios (Fonte: ID7) .....   | 1587 |
| Anexo 113 - Orçamento de aluguer de estruturas (Fonte: ID13).....  | 1588 |
| Anexo 114 - Orçamento de aluguer de estruturas (Fonte: ID13).....  | 1588 |
| Anexo 115 - Orçamento de audiovisuais – Parte 1 (Fonte: ID16).....   | 1589 |
| Anexo 116 - Orçamento de audiovisuais – Parte 2 (Fonte: ID16).....   | 1590 |
| Anexo 117 - Orçamento de audiovisuais – Parte 3 (Fonte: ID16).....   | 1590 |
| Anexo 118 - Orçamento de comunicação – Parte 1 (Fonte: ID18).....  | 1591 |
| Anexo 119 - Orçamento de comunicação – Parte 2 (Fonte: ID18).....  | 1591 |
| Anexo 120 - Orçamento de merchandising (Fonte: ID19).....  | 1592 |
| Anexo 121 - Orçamento de artista (Fonte: ID22) .....   | 1592 |
| Anexo 122 - Orçamento de equipamentos – Parte 1 (Fonte: ID26).....   | 1592 |
| Anexo 123 - Orçamento de equipamentos – Parte 2 (Fonte: ID26).....   | 1593 |
| Anexo 124 – Necessidade de segurança - parcial(Fonte: ID27) .....  | 1593 |
| Anexo 125 – Orçamento de aluguer de transportes (Fonte: ID31) .....  | 1594 |
| Anexo 126 – Orçamento de workshops (Fonte: ID33) .....   | 1594 |
| Anexo 127 – Orçamento de design gráfico (Fonte: ID35).....   | 1595 |

|  |      |
|--|------|
| Anexo 128 – Orçamento de peças de comunicação (Fonte: ID37).....                                   | 1596 |
| Anexo 129 – Orçamento de estruturas (Fonte: ID40).....   | 1596 |
| Anexo 130 – Orçamento de peças de comunicação (Fonte: ID41).....                                   | 1596 |
| Anexo 131 – Orçamento de aluguer de equipamento (Fonte: ID47).....                                 | 1597 |
| Anexo 132 – Orçamento de F&B e entretenimento – parte 1 (Fonte: ID64).....                         | 1598 |
| Anexo 133 – Orçamento de F&B e entretenimento – parte 2 (Fonte: ID64).....                         | 1598 |
| Anexo 134 – Orçamento de F&B e entretenimento – parte 3 (Fonte: ID64).....                         | 1599 |
| Anexo 135 – Orçamento de F&B e entretenimento – parte 4 (Fonte: ID64).....                         | 1599 |
| Anexo 136 – Orçamento de F&B e entretenimento – parte 5 (Fonte: ID64).....                         | 1600 |
| Anexo 137 – Orçamento de F&B e entretenimento – parte 6 (Fonte: ID64).....                         | 1601 |
| Anexo 138 – Orçamento de F&B e entretenimento – parte 7 (Fonte: ID64).....                         | 1602 |
| Anexo 139 – Orçamento de F&B e entretenimento – parte 8 (Fonte: ID64).....                         | 1603 |
| Anexo 140 – Orçamento de F&B e entretenimento – parte 9 (Fonte: ID64).....                         | 1604 |
| Anexo 141 – Orçamento de F&B e entretenimento – parte 10 (Fonte: ID64).....                        | 1605 |
| Anexo 142 – Orçamento de audiovisuais – parte 1 (Fonte: ID74).....                                 | 1606 |
| Anexo 143 – Orçamento de audiovisuais – parte 2 (Fonte: ID74).....                                 | 1607 |
| Anexo 144 – Orçamento de audiovisuais – parte 3 (Fonte: ID74).....                                 | 1608 |
| Anexo 145 – Orçamento de audiovisuais – parte 4 (Fonte: ID74).....                                 | 1609 |
| Anexo 146 – Orçamento de equipamentos de segurança (Fonte: ID76).....                              | 1610 |
| Anexo 147 – Orçamento de equipamentos de segurança – parte 1 (Fonte: ID76).....                    | 1611 |
| Anexo 148 – Orçamento de equipamentos de segurança – parte 2 (Fonte: ID76).....                    | 1612 |
| Anexo 149 – Detalhes de equipamento de segurança – parte 1 (Fonte: ID76).....                      | 1613 |
| Anexo 150 – Detalhes de equipamento de segurança – parte 2 (Fonte: ID76).....                      | 1614 |
| Anexo 151 – Orçamento de aluguer de transportes com caixa de frio – parte 1 (Fonte: ID78)<br>..... | 1615 |
| Anexo 152 – Orçamento de aluguer de transportes com caixa de frio – parte 2 (Fonte: ID78)<br>..... | 1615 |
| Anexo 153 – Orçamento de aluguer de transportes com caixa de frio – parte 3 (Fonte: ID78)<br>..... | 1615 |
| Anexo 154 – Orçamento de aluguer de transportes com caixa de frio – parte 4 (Fonte: ID78)<br>..... | 1616 |
| Anexo 155 – Orçamento de serviços de acreditação (Fonte: ID79).....                                | 1616 |
| Anexo 156 – Orçamento de software de gestão de festival (Fonte: ID79).....                         | 1616 |
| Anexo 157 – Orçamento de software de media center (Fonte: ID79).....                               | 1617 |

|   |      |
|---|------|
| Anexo 158 – Orçamento de atividades de incentivo à biodiversidade e sustentabilidade ecológica (Fonte: ID80)..... | 1617 |
| Anexo 159 – Orçamento de equipamentos (Fonte: ID82) .....   | 1618 |
| Anexo 160 – Detalhes de serviços de saúde mental – parte 1 (Fonte: ID85).....                                     | 1619 |
| Anexo 161 – Detalhes de serviços de saúde mental – parte 2 (Fonte: ID85).....                                     | 1620 |
| Anexo 162 – Orçamento de serviços de saúde mental (Fonte: ID85).....  | 1621 |
| Anexo 163 – Proposta de espetáculo piromusical com banda – parte 1 (Fonte: ID86) .....                            | 1622 |
| Anexo 164 – Proposta de espetáculo piromusical com banda – parte 2 (Fonte: ID86) .....                            | 1622 |
| Anexo 165 – Proposta de espetáculo piromusical com banda – parte 3 (Fonte: ID86) .....                            | 1623 |
| Anexo 166 – Proposta de espetáculo piromusical com banda – parte 4 (Fonte: ID86) .....                            | 1623 |
| Anexo 167 – Proposta de espetáculo piromusical com banda – parte 5 (Fonte: ID86) .....                            | 1624 |
| Anexo 168 – Proposta de espetáculo piromusical com banda – parte 6 (Fonte: ID86) .....                            | 1624 |
| Anexo 169 – Proposta de serviços especializados de rigging (Fonte: ID90).....                                     | 1625 |
| Anexo 170 – Proposta de serviços especializados de rigging (Fonte: ID90).....                                     | 1625 |
| Anexo 171 – Proposta de combustível (Fonte: ID96).....  | 1626 |
| Anexo 172 – Proposta de equipamentos de higiene e segurança no trabalho (Fonte: ID97)..                           | 1626 |
| Anexo 173 – Proposta de equipamentos de segurança (Fonte: ID99) .....   | 1627 |
| Anexo 174 – Proposta de equipamentos de segurança (Fonte: ID99) .....   | 1627 |
| Anexo 175 – Proposta de criação e manutenção de website (Fonte: ID100).....                                       | 1628 |
| Anexo 176 – Tabelas de preços de efectivo de segurança (Fonte: ID101).....  | 1628 |
| Anexo 177 – Desenho de elementos de decoração (Fonte: ID102) .....  | 1629 |
| Anexo 178 – Estimativa orçamental para produção de palco (Fonte: ID104) .....                                     | 1630 |
| Anexo 179 – Detalhe de equipamentos de comunicação (Fonte: ID117).....  | 1630 |
| Anexo 180 – Orçamento de materiais de construção – parte 1 (Fonte: ID118).....                                    | 1631 |
| Anexo 181 – Orçamento de materiais de construção – parte 2 (Fonte: ID118).....                                    | 1631 |
| Anexo 182 – Orçamento de materiais de F&B (Fonte: ID119) .....  | 1632 |
| Anexo 183 – Proposta de serviços de produção (Fonte: ID130).....  | 1633 |
| Anexo 184 – Proposta de serviços de transporte – parte 1(Fonte: ID136).....                                       | 1634 |
| Anexo 185 – Proposta de serviços de transporte – parte 2(Fonte: ID136).....                                       | 1634 |
| Anexo 186 – Proposta de equipamentos de saneamento (Fonte: ID137).....  | 1635 |
| Anexo 187 – Proposta de equipamentos de engenharia (Fonte: ID142).....  | 1636 |
| Anexo 188 – Proposta de equipamentos de segurança (Fonte: ID143) .....  | 1637 |
| Anexo 189 – Proposta de produtos para oferta (Fonte: ID143) .....   | 1637 |
| Anexo 190 – Proposta de produtos para oferta (Fonte: ID143) .....   | 1638 |
| Anexo 191 – Orçamento de equipamentos de backline (Fonte: ID144).....   | 1639 |

|  |      |
|--|------|
| Anexo 192 – Proposta de serviços de arquitetura – parte 1 (Fonte: ID145) .....   | 1640 |
| Anexo 193 – Proposta de serviços de arquitetura – parte 2 (Fonte: ID145) .....   | 1641 |
| Anexo 194 – Proposta de serviços de topografia – parte 1 (Fonte: ID147) .....  | 1642 |
| Anexo 195 – Proposta de serviços de topografia – parte 2 (Fonte: ID147) .....  | 1643 |
| Anexo 196 – Proposta de serviços de topografia – parte 3 (Fonte: ID147) .....  | 1643 |
| Anexo 197 – Proposta de serviços de topografia – parte 4 (Fonte: ID147) .....  | 1644 |
| Anexo 198 – Proposta de serviços de topografia – parte 5 (Fonte: ID147) .....  | 1645 |
| Anexo 199 – Orçamento de serviços de serralharia (Fonte: ID149) .....  | 1645 |
| Anexo 200 – Orçamento de materiais para carpintaria (Fonte: ID150) .....   | 1646 |
| Anexo 201 – Orçamento de materiais para carpintaria (Fonte: ID150) .....   | 1647 |
| Anexo 202 – Orçamento de materiais para carpintaria (Fonte: ID150) .....   | 1647 |
| Anexo 203 – Orçamento de serviços de saneamento (Fonte: ID152) .....   | 1648 |
| Anexo 204 – Orçamento de serviços médicos (Fonte: ID156) .....   | 1649 |
| Anexo 205 – Orçamento estimativo de audiovisuais (Fonte: ID156) .....  | 1650 |
| Anexo 206 – Tabela de preços de bebidas (Fonte: ID163) .....   | 1651 |
| Anexo 207 – Orçamento de estruturas (Fonte: ID165) .....   | 1652 |
| Anexo 208 – Orçamento de equipamento de segurança (Fonte: ID168) .....   | 1653 |
| Anexo 209 – Orçamento de aluguer de estruturas (Fonte: ID169) .....  | 1653 |
| Anexo 210 - Análise meteorológica agosto e setembro 2015-2018 (Windguru, 2019).....  | 1654 |
| Anexo 211 - Logotipo da greve climática mundial, 2019 (350.org, s/data).....   | 1659 |
| Anexo 212 - Índice ECOXXI (Associação Bandeira Azul da Europa, 2014). .....  | 1660 |
| Anexo 213 - Checklist de espaço e alojamento (Adaptado de Jones, 2018, pp.111-112) .....   | 1661 |
| Anexo 214 - Plantas de condicionantes Pinhal dos Carmanais e envolvente (Fonte: C.M.L., 2019)<br>.....   | 1664 |
| Anexo 215 - Plantas de condicionantes – Moledo / Planalto das Cesaredas (Fonte: C.M.L., 2019)<br>.....   | 1667 |
| Anexo 216 - Plantas de condicionantes Santuário da Nossa Senhora da Misericórdia e envolvente<br>(Fonte: C.M.L., 2019) .....   | 1670 |
| Anexo 217 - Critérios de segmentação para categorias chave do público-alvo (Reic, 2017, p.90)<br>.....   | 1673 |
| Anexo 218 - Eventos em Lisboa na data do festival, em 2020 (Turismo de Lisboa, 2019) ...   | 1673 |
| Anexo 219 - Material de escritório a adquirir (Fonte: Adaptado de Staples, 2019) .....   | 1674 |
| Anexo 220 - Horários Comboios de Portugal (Comboios de Portugal, 2019).....  | 1680 |
| Anexo 221 - Cadastros geométricos e identificação dos proprietários (Fontes: Direção Geral do<br>Território, 2019, e adaptação de Ministério das Finanças, 2019) ..... | 1683 |

Anexo 222 - Formulários para legalização do evento (C.M.L, 2019)..... 1705

## Resumo

Com este trabalho, realizado no âmbito da investigação associada ao trabalho de projeto para obtenção do grau de Mestre em Turismo, com especialização em Gestão Estratégica de Eventos, pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, e no âmbito da implementação do trabalho desenvolvido pela *Start-up Beach Break*®, pretende-se planear, organizar, produzir e estabelecer um Festival Transformacional, anual, de média dimensão e que seja reproduzível nos anos subsequentes, que origine um vasto leque de impactos a nível sociocultural, ambiental e político, através da programação de espaços cenográficos, de conteúdos artísticos, políticos e ambientais e de atividades de desenvolvimento pessoal que despoletem sentimentos únicos e inesquecíveis nos festivaleiros, tanto a nível individual como coletivo, trilhando um caminho para um novo paradigma.

O Festival Cósmico é realizado para dar resposta à procura por significado e autenticidade por parte das gerações presentes, encurralados pelo desencanto do modernismo e pós-modernismo e pelas alterações climáticas. Pretende facilitar experiências, associadas à psicologia transpessoal, que contribuam para a criação de significado, de resiliência da saúde mental, de melhoria de bem-estar, através da criação de um ambiente seguro para acolher festivaleiros de todos os segmentos na busca de experiências de lazer, hedonistas, artísticas, de aprendizagem, de desenvolvimento pessoal, de partilha, de cura, do espaço, de surpresa, de interatividade, de *communitas*, de efervescência coletiva, de sincronicidade, místicas, transcendentais e transformacionais. Pretende comunicar, através da representação, contestação e inversão da cultura, uma mensagem consciente, a nível político, social e ambiental, que possa contribuir para a transição sustentável da sociedade, da forma menos dolorosa possível, num ambiente fantasioso, temático, de festa, rituais e celebração, de meditação, sagrado, e de debate.

Este Festival Transformacional terá o propósito de originar uma transformação de consciências, no sentido de contribuir para uma sociedade mais livre, tolerante, comunitária, presente, diversificada, criativa, artística e conectada, que encoraje o desenvolvimento pessoal e a autoexpressão.

O Festival Cósmico, de 22 a 27 de setembro de 2020, no Moledo e Planalto das Cesaredas, é um festival com onze áreas programáticas, inspiradas no tema “cosmos”, com vasta diversificação ao nível da oferta, com música, animação não musical, palestras e debates, workshops e atividades de desenvolvimento pessoal.

Foram gerados resultados ao nível da investigação específica sobre festivais transformacionais, tal como à viabilidade de mercado, económica e financeira, da sua realização no concelho da Lourinhã.

Palavras-chave: Festivais; Festivais Transformacionais; Transformação; Viabilidade.

## Abstract

With this work, carried out in the context of research associated with the work project to obtain the degree of Master in Tourism, with specialization in Strategic Event Management, by the Estoril Higher Institute for Tourism and Hotel Studies, and in the implementation of the work developed by Start-up Beach Break®, is intended to plan, organize, produce and set up a medium-sized, annual Transformational Festival that will be reproducible in subsequent years, resulting in a wide range of socio-cultural, environmental and political impacts through the programming of scenographic spaces, artistic, political and environmental content and personal development activities that trigger unique and unforgettable feelings in festival-goers, both individually and collectively, paving the way for a new ethos.

The Cosmic Festival is held to meet the demand for meaning and authenticity by present generations, trapped by the disenchantment of modernism and postmodernism, and climate change. It aims to facilitate experiences, associated with transpersonal psychology, that contribute to the creation of meaning, mental health resilience, and well-being, through the creation of a safe environment to welcome festival-goers from all segments in search of leisure, hedonistic, artistic, learning, personal development, sharing, healing, space, surprising, interactivity, *communitas*, collective effervescence, synchronicity, mystical, transcendental and transformational experiences. It intends to communicate, through the representation, contestation and inversion of culture, a conscious message, at political, social and environmental level, that can contribute to the sustainable transition of society, in the least painful way possible, in a fantasy, thematic, festive, of rituals and celebration, meditation, sacred, and debate environment.

This Transformational Festival will be designed to bring about a transformation of consciousness to contribute to a freer, tolerant, communal, present, diverse, creative, artistic and connected society that encourages personal development and self-expression.

The Cosmic Festival, from September 22nd to 27th, 2020, at Moledo and Planalto das Cesaredas, is a festival with eleven programmatic areas, inspired by the theme “cosmos”, with a wide range of offerings, with music, non-musical animation, lectures and debates, workshops and personal development activities.

Results were generated in terms of specific research on transformational festivals, as well as the market, economic and financial viability of its realization in the municipality of Lourinhã.

Keywords: Festivals; Transformational Festivals; Transformation; Viability.

## **Lista de Acrónimos e Siglas**

- A.C.T. - Autoridade para as Condições do Trabalho
- A.D.S. - Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável
- A.I.C.E.P. - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
- A.N.A. - Aeroportos de Portugal
- A.N.P.C. - Autoridade Nacional de Proteção Civil
- A.P.A. - Agência Portuguesa do Ambiente
- A.S.A.E. - Autoridade de Segurança Alimentar e Económica
- B.M. - Burning Man
- B.P.N. - Banco Português de Negócios
- B.S. - Backstage
- C.A.E. - Código de Atividade Económica
- C.C.D.R. - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional
- C.G.D. - Caixa Geral de Depósitos
- C.M.L. - Câmara Municipal da Lourinhã
- C.T.T. - Correios de Portugal
- D.R.A.P.L.V.T. - Direção Regional de Agricultura e Pescas de Lisboa e Vale do Tejo
- D.G.Artes - Direção Geral das Artes
- D.G.P.C. - Direção-Geral do Património Cultural
- D.N. - Diário de Notícias
- E.D.P. - Energias de Portugal
- E.G.F. - Environment Global Facilities
- E.H.E. - Experiência Humana Excepcional, Transformadora, Mística e Transcendente
- F.C.S. - Fatores Críticos de Sucesso
- F.E.M. - Fórum Económico Mundial
- F.E.T. - Festival Eletrónico e Transformacional
- F.T. - Festival Transformacional
- G.E.P.A.C. - Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais
- I.C.N.F. - Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas
- I.G.A.C. - Inspeção Geral das Atividades Culturais
- I.N.P.I. - Instituto Nacional da Propriedade Industrial
- J.N. - Jornal de Notícias
- N/A - Não disponível
- O.C.D.E. - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
- O.D.S. - Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável

OesteCIM - Comunidade Intermunicipal do Oeste  
O.N.U. - Organização das Nações Unidas  
O.M.T. - Organização Mundial do Turismo  
O.T.A. - *Online Travel Agencies*  
P.I.B. - Produto Interno Bruto  
R.C. - Raindance Campout  
R.E.N. - Rede Elétrica Nacional  
R.N.P.C. - Registo Nacional de Pessoas Coletivas  
S.G.P. - Secret Garden Party  
S.P.A. - Sociedade Portuguesa de Autores  
T.A.P. - Transportes Aéreos Portugueses  
T.B.C. - A ser confirmado  
U.N.E.S.C.O. - Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e a Cultura  
U.N.D.P. - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento  
U.N.E.P. - United Nations *Environment Programme*  
W.S. - *Workshop*

## Introdução

Cudny (2016), considera que a génese dos festivais remonta aos tempos primitivos, em diversos continentes, nos quais já existiam rituais na forma de jogos, semelhantes aos festivais atuais, relacionados a momentos de uma determinada tribo como, p. ex., feriados religiosos, nascimentos, ou a eleição de um novo rei. Os primeiros festivais eram sazonais ou temporais. Com um forte elemento cultural além do religioso, tanto na Grécia antiga como na Roma antiga existiram formas mais avançadas de festivais como o culto de *Demeter*, *Dionysia* e *Saturnalia*, que incluíam banquetes, cânticos, recitações ou *performances* teatrais, competições, paradas, máscaras, jogos, assim como decorações. Festivais antigos relacionados com feriados religiosos são refletidos no mundo moderno, na forma de festivais religiosos, tal como nos festivais rurais, de vinho e/ou comida. Na Época Medieval e no Renascimento, novos festivais apareceram, tal como o Carnaval (cuja tradição ainda continua), ou os torneios medievais, incluindo *performances* teatrais, recitações, concertos e grupos de teatro viajantes. O Carnaval era um período de liberdade e diversão sem restrições, um tempo de reversões de papéis sociais e de quebras de convenções, um típico festival de transgressão, como em Veneza, onde pessoas escondidas atrás de máscaras, experienciavam todos os tipos de diversões, jogos de sexo e de reversão social. No Renascimento, surgiram *performances* como a dança, a pantomima, o canto de ópera e os primeiros festivais de música. Nos sécs. XVI e XVII, com o crescimento da Igreja Anglicana e o Protestantismo, verificou-se um declínio dos festivais. Num estilo de vida mais austero, algumas formas de divertimento (p. ex., jogo ou teatro) eram consideradas imorais. Também os sécs. XVIII e XIX contribuíram para o declínio dos festivais, com uma maior focalização no mundo do trabalho e a escassez de tempos livres. No entanto, novas nações como a Itália e a Grécia contribuíram para o redesenvolvimento dos festivais e do *Grand Tour*, um rito de passagem considerado por Licínio Cunha (2001) como a origem dos conceitos de “turista” e “turismo”. A revolução industrial alterou drasticamente os padrões económicos e sociais. Os benefícios sociais, o aumento do rendimento disponível e dos tempos livres, assim como a melhoria dos transportes contribuíram para o desenvolvimento turístico, com a crescente acessibilidade das pessoas a bens e serviços, o aparecimento do turismo de massas, e o nascimento do primeiro operador turístico. As primeiras exposições mundiais começaram a ser organizadas, incluindo eventos culturais e de entretenimento. No séc. XIX, surgiram festivais como o *Oktoberfest* e a Bienal de Veneza. Também os spas, enquanto centros da vida social, assumiam uma função cultural e de entretenimento ao promoverem, após as terapias, concertos, *performances* e jogos, sendo ainda hoje um exemplo importante de espaço de festivalização. No séc. XX, o turismo (tal como os festivais) foi fortemente desenvolvido a nível global, ao se intensificarem fatores civilizacionais que tinham contribuído para o desenvolvimento de festivais

no século anterior. O papel dos festivais começou a crescer no chamado ‘festival boom’ (na segunda metade do século) causado por muitos fatores económicos, civilizacionais e sociais que emergiram no pós-Segunda Guerra Mundial. Os festivais foram um dos elementos na construção da economia pós-industrial e tornaram-se um produto componente da economia cultural e da indústria cultural. A ética do jogo e as sociedades da experiência (ou do espetáculo) são fenómenos que estão relacionados com as mudanças civilizacionais que ocorreram neste período. A procura da experiência de uma vida (ou extraordinária) poderia ser vivenciada viajando, descobrindo locais/culturas, divertindo-se ou participando em eventos excitantes como os festivais. Estas experiências colocam os turistas num lugar de excitação e satisfação que poderia ser alcançado através da participação em experiências que incluíam risco, novidade e emoção (como no turismo de aventura, na literatura, no teatro e na música) (Cudny, 2016).

O rápido crescimento do sector dos eventos, incluindo festivais, é derivado do desenvolvimento da economia da experiência, na qual as experiências são o núcleo do produto, atraindo turistas para um destino (Getz, 2008). Uma parte do fenómeno turístico é o turismo de festivais. Tanto a cultura como o entretenimento e o turismo urbano tornaram-se importantes funções urbanas, determinando o papel da cidade contemporânea e levando ao desenvolvimento de políticas estratégicas de regeneração baseados na cultura e em eventos, ou festivais (Cudny, 2016).

Segundo Getz (2010 p.20), “para compreender completamente e criar conhecimento sobre festivais é necessário considerar quem os produz e porquê, como são planeados e geridos, porque participam (ou não) as pessoas, os seus resultados a múltiplos níveis e as forças dinâmicas que moldam festivais individuais e populações.” Getz (2010), propôs uma distinção entre os três principais discursos nos estudos sobre festivais: 1 - Os papéis, significados e impactos na sociedade e na cultura (antropologia e sociologia); 2 - Discurso sobre turismo de festivais (ferramentas no desenvolvimento turístico e económico, e marketing do destino); 3 - Discurso sobre gestão de festivais (produção e marketing de festivais, e gestão das organizações). Segundo Getz (2010, p.20), “Os 3 discursos [nos estudos sobre Festivais]: [São a] raiz da compreensão dos festivais como fenómeno sociocultural e de experienciação por indivíduos e grupos.”

No desenvolvimento deste trabalho, no primeiro capítulo definiremos a metodologia a adotar, no segundo capítulo iremos abordar os aspetos relacionados com os discursos “Turismo de Festivais” e “Papel, significados e Impactos na Sociedade e na Cultura” como base para a aplicação prática que será realizada no terceiro capítulo, simultaneamente com o estudo do discurso “Gestão de Festivais”.

Por motivos de limitação temporal, não serão estudados os resultados e impactos dos festivais.

# Capítulo I - Metodologia

## 1.1 - Âmbito e Pertinência do Projeto

O Festival Cósmico é um festival de verão, transformacional, de música e artes, a realizar de 22 a 27 de setembro de 2020, no Moledo e Planalto das Cesaredas, no Concelho da Lourinhã.

O Festival Cósmico é um festival de verão informal, com acesso restrito de marcas, fora da caixa, com vários tipos de espetáculos, com oferta e conteúdo diversificados, possibilitando a opção de preferência no momento. Com uma forte mensagem, filosofia e espírito, e num local que transmite um ambiente de retorno a casa, oferece experiências alternativas num espaço que não está cheio de pessoas, para todos os segmentos. Dá resposta à necessidade de ingestão de bebidas, de relaxamento, de sentimentos de pertença e de conexão propício ao autoconhecimento, a preços baixos, num evento que oferece a possibilidade de acampar, recantos intimistas, e uma vasta diversificação musical ao nível de Dj's e Bandas. Realiza-se a meio caminho entre a barragem de S. Domingos e a Praia da Areia Branca, num local de floresta, propício para quem não quer passar o dia inteiro no festival e deseja conhecer a região.

O Festival Cósmico não é um festival transformacional (F.T.) no sentido estrito do termo, pois apresenta um modelo misto, com uma oferta diversificada, que tanto apela à participação como aos valores de não-julgamento, liberdade, e imediatismo, numa zona autónoma temporária de experimentação social, como também se rende à ótica do espectador passivo, através do modelo-concerto, direcionando-se para uma grande parte dos segmentos de mercado identificados. Enquanto os F.T.'s, na generalidade, se direcionam para os artistas, os espiritualistas, os *hippies*, os *ravers* e a geração x, mas também para os boémios, os carnavalescos e os boutique (estes últimos, identificados como sendo *targets* na literatura), o Festival Cósmico direciona-se também para os viajantes, os festivaleiros (no geral), os surfistas, os consumidores verde, os *hipsters*, os *millenials* e os *baby boomers*, através de uma estratégia de segmentação tanto por via do produto como do posicionamento.

Num universo de 2 700 000 participantes em festivais, em Portugal, anualmente, estimamos que o nosso mercado potencial seja de 670 000 participantes, devido a este ser um festival com entrada paga. Existindo 5 festivais concorrentes nesta data, o mercado potencial, a nível nacional, atinge os 111 658 participantes. 22,62 % dos inquiridos estão dispostos a pagar 50 euros ou mais pelo bilhete diário, o que significa que existe um potencial de mercado de 29 717 participantes, em linha com o dimensionamento do festival, para 30 000 participantes. Consideramos, aqui, que pagar 51 euros por dia não será impeditivo para estes potenciais clientes. Este valor representa um mercado potencial de 1 485 900 Euros diários, 7 429 500 Euros num festival de 5 dias, apenas em receitas de bilheteira. Com um consumo médio de 20,75 Euros por participante, em 5 dias, o

mercado potencial das vendas dentro do recinto ascende aos 3 083 218 Euros. Assim, o mercado potencial para o mercado português é de 10 512 718 Euros.

A nível global, o mercado global de entretenimento ascende a 1,8 biliões de dólares, e a música ao vivo está em crescimento, pois as experiências são cada vez mais populares. Globalmente, os eventos de música totalizam 412 milhões de participantes e 26.896 milhões de euros em receitas (524,1 milhões e 44,337 milhões estimados para 2023), sendo que na Europa representam 2,3 mil milhões de euros (4,1 mil milhões em 2020). Os principais mercados de música são França, Alemanha, Reino Unido, E.U.A. e Japão, o que está em linha com os principais mercados turísticos emissores para Portugal, com exceção do Japão.

O Festival Cósmico constitui uma proposta inovadora e vencedora devido à multiplicidade de espaços artísticos que oferece no seu espaço, com uma vasta oferta musical (tanto em número como em diversificação de géneros musicais), devido à aposta em estruturas cenográficas de renome mundial que participam em alguns dos maiores festivais do mundo como *Glastonbury*, *Coachella* e *Boom Festival*, e devido à realização de concertos secretos no *backstage*. Ao nível da localização, a opção pelo Planalto das Cesaredas, pela proximidade a Lisboa, e pela centralidade na zona Oeste, possui um potencial de crescimento vasto ao se situar em 4 concelhos distintos. A escolha da data, no equinócio, também constitui um carácter místico ao festival, essencial na criação de significado e de ritual, aspetos genéticos dos festivais.

Para a realização deste projeto são necessárias cerca de 4 350 pessoas ao nível da produção e gestão de eventos, arquitetura e engenharia, marketing, serviços especializados, segurança e artistas. Ao nível financeiro, será necessário um investimento inicial de cerca de 1 000 000 Euros.

Estimando uma procura de 22 500 pessoas (62% a adquirirem passe de 5 Dias a 255 Euros - com ou sem extras -, 15% a adquirirem passe de 2 dias a 130 Euros, e 23% a receberem entradas gratuitas) prevê-se que o Festival Cósmico apresente resultados líquidos positivos no quarto ano.

Os pontos fortes do projeto são a diversificação ao nível da concorrência nacional, o posicionamento sustentável e a multiplicidade de experiências oferecidas, para vários segmentos. Os pontos fracos são a baixa notoriedade no mercado, por se encontrar numa fase inicial, e a necessidade de implementar uma estrutura de Recursos Humanos de raiz.

Este projeto inspira-se nos festivais de *Glastonbury*, no *Secret Garden Party*, no *Boom Festival* e no Festival de Músicas do Mundo de Sines, festivais em que o criador deste projeto já colaborou, desde 2013, na área da credenciação, gestão de área não musical, gestão de serviços externos, gestão do escritório de produção no período noturno e assistência do diretor criativo e de produção. Para além da experiência de trabalho nestes festivais, importa referir que o criador deste projeto também colaborou em festivais como: *Rock in Rio*, *Cool Jazz Fest*, *Sudoeste*, *NOS Alive* e *Vilar de Mouros*.

## 1.2 - Preâmbulo/Temática/Título

Plano de Negócios. Festival Cósmico. Festival Transformacional.

## 1.3 - Problemática da Investigação

Pretende-se, com este trabalho, planear, organizar, produzir e estabelecer um F.T., anual, de média dimensão e que seja reproduzível nos anos subsequentes, que origine um vasto leque de impactos a nível sociocultural, ambiental e político, através da programação de espaços cenográficos, de conteúdos artísticos, políticos e ambientais e de atividades de desenvolvimento pessoal que despoletem sentimentos únicos e inesquecíveis nos festivaleiros, tanto a nível individual como coletivo, trilhando um caminho para um novo paradigma.

Este F.T. terá o propósito de originar uma transformação de consciências, no sentido de contribuir para uma sociedade mais livre, tolerante, comunitária, presente, diversificada, criativa, artística e conectada, que encoraje o desenvolvimento pessoal e a autoexpressão. No entanto, para que se possam atingir estes objetivos, quais serão os fatores críticos de sucesso na ótica dos diferentes *stakeholders*? Será um festival de arte com música, pintura, animação de rua, espetáculos circenses, artes plásticas, acontecimentos espontâneos, *workshops*, teatro, palestras, entre outros? Será um festival com um forte enfoque na criação de experiências com base no fator surpresa, na dinâmica criada entre espaços e na criação de diversos imaginários? A programação artística será diversificada, recorrendo a artistas com sonoridades provenientes de diversos locais do planeta, transmitindo assim uma mensagem de tolerância, de integração e de respeito pela diversidade? Serão tidos em consideração diversos públicos alvo, de forma a tornar este festival num espaço de celebração que integre vários segmentos da sociedade, aproximando-os e respeitando as suas diferenças, criando circuitos intangíveis entre espaços através de uma segmentação da programação artística no espaço e no tempo? A programação terá uma vertente cocriativa? Como será organizado o espaço para facilitar experiências transformativas? E que tipologias de espaços deverão ser criadas?

Tendo em conta o posicionamento de contracultura dos F.T.'s, pretende-se também avaliar a viabilidade de realização deste F.T., tendo em conta as limitações económico-financeiras e as necessidades de financiamento subsequentes, que poderá ser condicionado pela perceção dos *stakeholders* face a esta temática, e pela perceção e aceitação dos festivaleiros transformacionais relativamente a marcas comerciais, sendo eventualmente necessário criar uma solução que permita conciliar as necessidades de financiamento e de legalização do evento, por um lado, e a atração dos públicos-alvo e facilitação de uma experiência transformativa, por outro. Estará o mercado preparado para a produção de um F.T. envolvendo todos estes *stakeholders*? Ou será que a produção de F.T. está limitada pelo investimento privado de determinados *players*?

Finalmente, será uma boa estratégia comunicar o festival como sendo transformacional, correndo o risco de gorar as expectativas? Ou, por outro lado, será preferível assumir um posicionamento distinto e transmitir, de forma subliminal, uma mensagem neste sentido, avaliando posteriormente se os impactos originados pela produção foram transformacionais?

Todos estes assuntos, entre outros, serão abordados no sentido de verificar a viabilidade de realização de um F.T., trilhando o caminho para a elaboração de um plano de negócios neste campo.

#### **1.4 - Objetivos da Investigação**

O objetivo geral da investigação é o de verificar a viabilidade de produzir um F.T., anual e de média dimensão, que seja reproduzível nos anos subsequentes de forma sustentável, criando postos de trabalho e retorno para os investidores. Os objetivos específicos da investigação são:

- Investigar o contexto histórico e os temas clássicos de estudo dos festivais de música e dos F.T.'s;
- Caracterizar os F.T.'s, com base em recolha bibliográfica e investigação junto a *stakeholders*;
- Estudar o potencial de mercado para implementação de um F.T.;
- Analisar a viabilidade de implementação de um F.T. através da elaboração de um plano de negócios.

#### **1.5 - Pergunta de partida e questões da investigação**

A pergunta de partida que colocamos é: *Será viável a produção de um F.T., no concelho da Lourinhã, na região Oeste de Portugal?* As questões de investigação são:

1. Qual é o contexto histórico e os temas clássicos de estudo dos festivais?
2. Qual é o contexto histórico e como se caracterizam os F.T.'s?
3. Existe potencial de mercado para desenvolver um F.T. no concelho da Lourinhã, na região Oeste de Portugal?
4. O projeto é económica e financeiramente sustentável. Os indicadores de avaliação Valor Atual Líquido (VAL), Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) e *Payback* são positivos?

#### **1.6 - Metodologia**

Esta investigação tomará como estrutura, a proposta por Quivy e Campenhoudt (1992).

A problemática que se coloca, prende-se, nomeadamente, com a verificação da viabilidade económica e financeira de produção de um F.T., face às experiências facilitadas, aos significados e discursos políticos e socioculturais, à mudança social, à autenticidade (identidade, comercialização e comoditização), à comunidade, à cultura, à identidade e apego local, aos sentimentos de *communitas*, coesão social e sociabilidade, à festividade, liminaridade e carnavalesco, aos ritos, rituais e religião, à peregrinação, aos mitos e símbolos e ao espetáculo, às

diferentes motivações e constrangimentos dos diversos *stakeholders* associados a um festival com essas características, e às condições atuais e potenciais de mercado.

### **1.7 - Modelo de investigação**

O Modelo de investigação encontra-se explanado no apêndice 1. Foram formuladas as seguintes hipóteses:

- H1 – Os F.T.'s têm origem nas festividades ancestrais;
- H2 – Os F.T.'s têm uma caracterização e uma mensagem específica e definida;
- H3 – O projeto é viável em termos de mercado: tem “clientes”;
- H4 – O projeto é económico e financeiramente sustentável: tem indicadores V.A.L., T.I.R. e *Payback* positivos;

### **1.8 - Estudo empírico e instrumentos de observação**

A definição de instrumentos de investigação a utilizar, por conceito e alvo de pesquisa encontra-se explanado no apêndice 2. Remetemos os conceitos, dimensões, variáveis e indicadores para o apêndice 3. As matrizes justificativas da construção dos instrumentos de pesquisa encontram-se nos apêndices 4 a 13. No apêndice 14 encontra-se o resumo da entrevista diretiva a um diretor fundador de um festival no Reino Unido. Após a realização da pesquisa secundária e dos pré-testes realizados, decidimos realizar o mesmo inquérito tanto ao público como aos produtores e artistas de festivais.

#### **1.8.1 - Inquérito**

O inquérito (apêndice 15) foi formulado com o intuito de, por um lado, validar a produção de um festival com um conceito transformacional e, por outro, estudar o mercado onde se pretende implementá-lo, na região Oeste de Portugal.

O primeiro conjunto de questões investiga os padrões de uso dos inquiridos no que toca à sua participação em festivais. Pretendeu-se averiguar a participação em festivais (no geral), em F.T.'s, em festivais com entradas pagas e em festivais fora de Portugal (em particular), tal como recolher dados acerca do preço que estão dispostos a pagar pelo bilhete, quais os festivais mais marcantes em que participaram (dentro e fora de Portugal), onde pesquisam sobre festivais, qual a sua perceção sobre a presença de marcas comerciais em festivais, a antecedência e o local de compra, tal como os benefícios procurados, e os sentimentos passados, em festivais. Para além dos aspetos mais óbvios destas questões, cujas respostas poderão ser recolhidas diretamente, pretendemos investigar se os festivais mais marcantes são os festivais fora de Portugal, por questões de benchmarking e concorrenciais, quais os festivais mais marcantes para os públicos associados a F.T., e quais os benefícios procurados e sentimentos passados dos segmentos associados a F.T., em particular.

O segundo conjunto de questões investiga 5 aspetos que considerámos fundamentais para a conceptualização do festival: a localização, a programação musical por tipologia, a programação não musical por tipologia, a programação musical por artista e a programação não musical por artista ou atividade. Para este propósito, foi pedido aos inquiridos que enumerassem as suas preferências, nestas variáveis, tendo em conta o seu festival ideal.

O terceiro conjunto de questões foca-se nos critérios de segmentação demográficos (género, idade e ocupação), geográficos (local de residência e regularidade de turismo na região estudada), de personalidade e estilo de vida, e ao nível dos padrões de uso de festivais.

Finalmente, o quarto conjunto de questões, do qual apenas fazia parte uma questão aberta, investiga os fatores críticos de sucesso de festivais, ao questionar os inquiridos sobre o que os fará optar por um festival em detrimento de outro.

Foram definidos submodelos de investigação e as seguintes hipóteses específicas de investigação, para este questionário:

- H1 - A participação em F.T.'s está associada à participação em festivais fora de Portugal (apêndice 16);
- H2 - O público de F.T.'s rejeita as marcas comerciais (apêndice 17);
- H3 - Os F.T.'s são realizados na natureza, fora dos centros urbanos (apêndice 18);
- H4 - Os F.T.'s estão associados à música de dança eletrónica (apêndice 19);
- H5 - A participação em F.T.'s está associada aos segmentos Carnavalesco, Espiritualista, Hippie, Boémio, Artístico, Boutique e *Ravers* (apêndice 20);
- H6 - Os fatores críticos de sucesso de F.T.'s não estão associados a artistas de perfil (apêndice 21).

Face à limitação temporária (15 dias) de utilização do Software SPSS, utilizado para o tratamento de dados estatísticos, e de forma a maximizar o rendimento desta ferramenta, foi decidido realizar uma “bateria” de testes, seguida posteriormente da análise de dados. Testes realizados incluem: a correlação entre todas as variáveis com as variáveis de segmentação; a correlação entre todas as variáveis (exceto as de segmentação, incluídas acima) com a participação em F.T.'s; a correlação entre todas as variáveis de segmentação com a variável de segmentação de personalidade e estilo de vida; a correlação com a variável “local de residência habitual” com o “género”, “ocupação” e “regularidade de turismo no Oeste”; as diferenças entre segmentos de personalidade e estilo de vida ao nível das outras variáveis; as diferenças entre os participantes de F.T.'s, os não participantes, e os que não sabem se são participantes, ao nível das outras variáveis.

### 1.8.2 - Entrevistas

Com o propósito de analisar a dimensão “Caracterização e Mensagem de F.T.’s”, numa fase de exploração, foi realizada uma entrevista diretiva a um produtor, Diretor Fundador de um festival no Reino Unido, a propósito do encontro na feira mundial de músicas do mundo – WOMEX – realizada em *Katowice*, Polónia, em Outubro de 2017. Este produtor organiza toda a programação e produção musical de um festival britânico premiado nos “*U.K. Festival Awards*” nas categorias “*The Greener Festival Award*”, como galardão para as “Operações Verdes” dos “*European Festival Awards*”, e vencedor do “*Creative Green Awards*” para “Melhor Festival” e para “Realização Notável”. Nos apêndices 10 e 14 podemos observar a explicação da construção/validação da entrevista realizada, e nos apêndices 22 a 24, a análise efetuada.

Foram realizadas entrevistas diretivas, por via eletrónica, às seguintes pessoas: Alfredo Vasconcelos – Diretor de Produção do Boom Festival; Paulo Longo – Chefe de divisão da Cultura da Câmara Municipal de Idanha-a-Nova; José Tomé – Vereador da C.M.L.; Mafalda Teixeira – Coordenadora da Intervenção Social e Cultural da C.M.L.; Pedro Dias - Técnico superior de Sociologia – Divisão de Desenvolvimento Económico e Promoção Turística Intermunicipal – OesteCIM; Sr. Presidente Dr. Ricardo Fernandes – Câmara Municipal do Bombarral; Dr. Ilídio Loução – A.P.A.; Dr. Nuno Banza – I.C.N.F.; Dra. Paula Silva – D.G.P.C.; Dr. Américo Rodrigues – D.G.Artes; Dra. Fernanda Soares Heitor – G.E.P.A.C.; Dr. Pedro Manuel Monteiro Machado – Turismo Centro de Portugal; Dr. Luís Araújo – Turismo de Portugal. Não foram recebidas respostas às entrevistas enviadas.

### 1.8.3 - Focus Group

Por limitações espaciais, decidiu-se realizar o *focus group* na habitação do mestrando. Os participantes foram um ex-presidente de associação de desenvolvimento local, um representante de Junta de Freguesia local, um artista plástico e um empresário do setor turístico. Representantes da C.M.L. e do Dino Parque confirmaram a presença, mas não compareceram por motivos pessoais. Após rejeição do convite por parte de um sociólogo, decidiu-se avançar com a moderação por parte do mestrando. O guião base para discussão pode ser consultado no apêndice 13.

Para verificar a viabilidade de realização de um festival na região Oeste, decidimos testar as seguintes hipóteses específicas:

- H1 – Existe receptividade por parte dos stakeholders para acolher um F.T.;
- H2 – O destino possui potencial turístico para acolher um F.T.;
- H3 – A temática da sustentabilidade ambiental tem força para ser um pilar comunicacional e a principal causa e motivação para a realização do F.T.;
- H4 – No destino, existem localizações com potencial para realização de um F.T.;

- H5 – É viável realizar um F.T. sem recurso a patrocínio de marcas comerciais;
- H6 – É viável implementar serviços de apoio a utilizadores de substâncias psicoativas, no festival;
- H7 – No destino, é viável implementar um festival cujas atividades chave são a música de dança eletrónica e animações não musicais;
- H8 – Os segmentos de mercado associados a F.T.'s estão alinhados com os segmentos de mercado que frequentam o destino;
- H9 - A melhor data para realização do festival é entre Julho e Agosto;
- H10 - O horário de funcionamento do festival é 24 horas por dias;
- H11 - Existe potencial para realizar um festival com 2 000 a 30 000 pessoas;
- H12 - O preço a praticar no F.T. é entre os 20 e os 50 Euros diários.

## Capítulo II - Revisão da Literatura

### 2.1 - Festivais

De acordo com Falassi (1987, p.1), “festival é um evento, um fenómeno social, encontrado em virtualmente todas as culturas humanas” tendo atraído visitantes devido à “variedade colorida e [à] intensidade dramática dos seus aspetos dinâmicos coreográficos e estéticos, [a]os sinais de significado profundo subjacentes, [à]s suas raízes históricas e [a]o envolvimento de ‘nativos’”. Segundo Falassi (ibid., pp.1-2), “etimologicamente, ‘Festival’ deriva do latim ‘*festum*’, no plural,  *festa*, que significa ‘Alegria pública, festa, divertimento, regozijo, folia’, e *feria*, que significa “abstinência do trabalho em honra aos deuses.” Apesar de definições mais clássicas de festival, como a de Falassi (1987), colocarem forte ênfase na forma de expressão do espírito comunitário, Cudny (2016, p.17), refere que ““(…) o comportamento antitético do festival destrói a convenção social para a reforçar’ (...) e é uma importante função dos festivais de transgressão que possibilitam a saída (...) para um mundo de diversão hedonista (...), podendo ser qualificados como um tipo particular de eventos”.

*“O fenómeno principal [dos festivais] é a experiência do festival e os significados associados. As pessoas criam festivais para propósitos específicos, e a experiência do festival atribui-lhe significado. Festivais têm importância e múltiplos significados nas sociedades e culturas que transcendem experiências individuais.” (Getz, 2010, p.19-20)*

Nos apêndices 25 a 39, sistematizamos a pesquisa bibliográfica que realizámos, sobre festivais, que obedecem, não só ao âmbito do mestrado, ao abordar o turismo de festivais (apêndice 25), como aos temas clássicos de festivais: a) O fenómeno core: experiências e significados (apêndice 26); b) Significados e discursos políticos e socioculturais; mudança social (apêndice 27); c) Autenticidade (identidade, comercialização, comoditização) (apêndices 28 a 30); d) Comunidade, cultura, identidade local e apego (apêndice 31); e) *Communitas*, coesão social, sociabilidade (apêndice 32); f) Festividade, liminaridade, o carnavalesco (apêndice 33 a 34); g) Ritos e rituais; religião (apêndice 35); h) Peregrinação (apêndice 36); i) Mitos e símbolos (apêndice 37); j) Espetáculo (apêndice 38); assim como as motivações e constrangimentos associadas aos festivais (apêndice 39).

### 2.2 - Festivais Transformacionais

Segundo Bottorff (2015, p.54), “grandes reuniões de personalidades inconformistas são antigas, mas a proliferação global, o tamanho e a sofisticação de festivais especificamente voltados ao crescimento espiritual pessoal são relativamente recentes”. De acordo com Bottorff (ibid., p.55), “festivais transformacionais atraem a atenção pelas mesmas razões pelas quais as pessoas são atraídas pelo transmodernismo, porque oferecem uma oportunidade de negociar através das muitas opções criadas quando o bem e o mal do modernismo e do pós-modernismo se cruzam”, face à dificuldade sentida pelas pessoas em encontrar princípios adequados,

adaptadas às suas necessidades. “Ao desafiar as fronteiras emocionais, cognitivas, comportamentais e espirituais estabelecidas, alguns participantes encontram novos sistemas de criação de significado e fontes para a resiliência da saúde mental e melhoria do bem-estar” (ibid., p.55). São criados ambientes seguros, guiados por valores de aceitação radical e apoio mútuo, para que os participantes possam “dissecar, testar e reunir aspetos da psique, permanecendo recetivos à valorização do Mundo transcendente” (ibid., p.50). Sensações de plenitude e autodomínio são relatadas pelos participantes, com reduzidos efeitos negativos. Assim, sugere uma relação mutuamente benéfica e simbólica entre o transmodernismo e os eventos psicossociais imersivos. “Os objetivos e resultados dos festivais transformacionais quase diretamente espelham as aspirações e observações descritas pela psicologia transpessoal e a psicossíntese” (ibid., p.51). Sentimentos de melhoria de unidade, de conexão e de integração com forças transcendentes são relatados tanto por participantes de F.T.’s como por pessoas submetidas a psicoterapia transpessoal. Estudos indicam que F.T.’s impulsionam indivíduos na procura de significados nas suas vidas. Símbolos, ritos e mitos baseados na espiritualidade são trazidos à vida, em oposição à postura tomada por muitos sistemas tradicionais de fé. Os ciclos de tese, antítese e síntese de Van Rysbergen, ou “de criação, uso e substituição, ou de orientação, desorientação e reorientação, como encontrado na natureza” (ibid., p.68), causados pela tríade entre modernismo, pós-modernismo e transmodernismo, são acedidos nos F.T.’s através de metáforas como, por exemplo, mandalas budistas, com o seu significado de representação do Universo e de efemeridade, ou impermanência, dotando o participante de uma nova perspetiva sobre o Universo.

*O Papa Francisco colocou o problema de forma ligeiramente diferente quando notou que o "individualismo da nossa era pós-moderna e globalizada favorece um estilo de vida que enfraquece o desenvolvimento e a estabilidade das relações pessoais e distorce os laços familiares". Enquanto desenfatiçou o dogma religioso estático, ele passou a chamar a igreja para valores universais mais relevantes. O Transmodernismo, a psicologia transpessoal e os festivais transformacionais parecem estar vinculados por um interesse comum em identificar essas verdades universais e remendar a fragmentação com o adesivo da espiritualidade. (Bottorff, 2015, p.68)*

Segundo Bottorff (2015, p.55), é importante “incentivar e celebrar a excecionalidade de cada indivíduo” e “muitos participantes em festivais transformacionais relatam sentir-se confortáveis justamente porque a sua individualidade é procurada pela sua contribuição para o tanque de resolução de problemas criativos”, revelando que “o desafio de reconhecer as qualidades inimitáveis de uma pessoa e a subjetividade das suas experiências transformadoras não se perdeu em Jung”. Segundo Bottorff (ibid., p.55), “*slogans* como ‘aceitação radical’ e ‘não observadores’ são empregados em festivais transformacionais para incentivar a tomada de risco individual, que por sua vez é atenuada por um etos de responsabilidade comunal comunicada através de orientação de pares”. Estes festivais são “encontros contraculturais e cocriados” (ibid., p.50).

*Festivais transformacionais caem sob a rubrica de zonas temporárias autónomas, que se manifestam como comunidades anárquicas e intencionais de curto prazo que encorajam a expressão pessoal e aceitação radical (Bey). Essas supostas utopias piratas, em teoria, fornecem recipientes seguros para a libertação emocional, intelectual, espiritual e física que conscientemente fogem aos limites das normas sociais dominantes. Enquanto os primeiros eventos temporários de zona autónoma envolviam algum comportamento notavelmente perigoso e destrutivo (...), os festivais transformacionais distinguiram-se ao enfatizar a evolução intrapessoal, interpessoal e transpessoal através de experiências catárticas. (Bottorff, 2015, p.56)*

Segundo Johner, citado por Mohr (2017, p.10), “festivais transformacionais não são ‘novos’, mas uma encarnação moderna de uma longa e rica história de carnavais e festivais comemorativos. São eventos onde as pessoas se alegram em êxtase e encontram comunidade [sic.] uns com os outros”. De acordo com Mohr (2017), várias formas de celebração de êxtase contribuíram para a gênese dos F.T.’s contemporâneos, entre as quais, as tradições indígenas, os rituais dionisíacos e os cultos de mistério na Grécia, “onde as fronteiras sociais quotidianas foram dissolvidas, os foliões pisaram espaços fora da norma, e experimentaram *ecstasy* [i.e., “estar fora de si mesmo”, transcendência do eu, “experiência de êxtase comunal”] como uma parte importante das suas vidas” (ibid., pp.10-11), e os feriados de França do século XV, cujos acontecimentos eram sentidos como um significado para a existência. Posteriormente, doutrinas religiosas demonizaram rituais comemorativos e rejeitaram as técnicas de êxtase, e pensamentos iluministas inferiorizavam a selvageria e a perda de controle em detrimento do autocontrolo, da racionalidade e da razão, o que contribuiu para um movimento dos rituais para o *underground*, exemplificado pela força do *rock and roll* que ofereceu uma experiência (mais) participativa. “Em meados da década de 1960, o rock era o ponto de encontro de uma contracultura alternativa que reagiu contra estruturas autoritárias alienantes da sociedade, e reviveu antigos elementos dionisíacos de carnaval” (ibid., p.11).

*O conceito de criação de uma cultura que é fundada sobre a compaixão, a comunidade, espiritualidade e consciência ecológica não é original aos modernos festivais de transformação; tais ideais podem ser rastreados de volta para os anos 1950 e 1960 como parte da contracultura dos festivais gratuitos. (...) Com o tempo, estes festivais assumiram diferentes temas e propósitos, tais como manifestações antinucleares, antidemocráticas e anticonsumo. (Taylor, 2015, pp.12-13)*

Segundo St. John (2011, pp.204-205), “a década de 1960 viu o surgimento de novas e subversivas formas de arte, lazer, sexualidade e socialidade. Enquanto os ‘hippies’ perseguiam uma imanência radical enraizada (...) nas tradições românticas e transcendentalistas, os ‘filhos da técnica’ estavam a alterar a consciência”. O encontro do self com o transcendente foi reivindicado com base em tecnologias espirituais como a meditação, o yoga e o *acid rock*, ou do *I-ching*, do *didjeridoo*, do *djembé*, ou outras “técnicas e instrumentos que permitiam estados mentais alterados” (ibid., p.210), consistentes com a consciência *do it yourself*.

*Para aqueles que procuram a transcendência e para os objetores de consciência que defendem a estética heterodoxa poética, espiritual e ecológica, o termo *freak* era uma designação aceitável para a mutação evolutiva (...) de uma condição de separação. Experimentar através da própria mente era crítico para esta rutura. Ser um “*freak*” pressupõe, assim, a jornada pessoal de transformação*

*integral para os novos caminhos espirituais (...). Nesta trajetória, o self possui uma mente ligada ao corpo e ao espírito. (...) A imanência radical foi praticada e a consciência cósmica alcançada em estilos de vida alternativos, exemplificadas pelos (...) Burners (...) que Gilmore indica que estão a realizar uma "espiritualidade" que é fundamentalmente "experencial". (St. John, 2011, pp.204-205)*

Segundo St. John (2015, p.7), os F.T.'s,

*“estão a jusante da confluência de vários modelos de eventos contraculturais, incluindo: cultura festiva da costa oeste [dos E.U.A.] (...); festivais livres do Reino Unido (...); e Goatrance/Psytrance e eletrônica psicadélica. Poderíamos traçar vários movimentos interligados que [os] influenciam: agendas evolutivas de consciência (...) associadas ao movimento da Nova Era; tecnologias sensoriais e a sua aplicação intencional - “xamânica” ou “gnóstica”(…); artes de cura e o movimento do potencial humano; igualitarismo, envolvimento cívico e democracia direta (Turner); o suporte ao movimento de terras, práticas de sustentabilidade e permacultura; o movimento de artes visionárias e enteógenos; abraço e apropriação da indigeneidade (ritual e simbolismo).”*

Segundo Fornatale, citado por Mohr (2017, p.11), o Woodstock Festival de 1969 contou com a participação de 400 000 pessoas, numa “manifestação épica da mudança de geração da década de 60, simbolizando a paz, amor e um desejo de viver e estar no mundo de forma diferente”. Na sua raiz, e noutros eventos contraculturais, esteve o desejo de união e conexão através da música. Segundo Flinn e Frew (2013), o Festival de Woodstock, enquanto festival de música moderno, teve os seus alicerces na sua declaração antiguerra e contracultura, o que constituiu um dos marcos da história da música e estabeleceu a fantasia da festividade moderna.

Realizado anualmente na *Worthy Farm*, no Reino Unido, o Festival de Artes Performativas Contemporâneas de Glastonbury tornou-se num dos maiores festivais ao ar livre do mundo (McKay, citado por Flinn e Frew, 2013). Criado por Michael Eavis em 1970, inspirado pela mitologia que envolvia o Festival de Woodstock, e desenvolvendo um modelo melhorado de festividade combinando cultura popular com feiras tradicionais (Street, citado por Flinn e Frew, 2013), o Festival de Glastonbury continuaria associado ao paradigma da geração dos tardios anos 60, marcados pelo verão do amor e ao movimento hippie, com uma gestão focada na aura mística enquanto identidade experiencial da marca.

Segundo Yeganegy (2012, p.1), “muitos festivais (...) ainda replicam os discursos associados aos festivais de contracultura dos anos 60 e 70, herdando aquelas misturas de ativismo e prazer acreditados aos icónicos Woodstock nos E.U.A., e Glastonbury no Reino Unido”. “O espírito, os ideais, a ética e a estética da contracultura rock hippie dos anos 60 e 70 evoluíram e incorporaram-se à cultura festiva e psicadélica dos anos 80, 90 e além” (Mohr, 2017, p.11).

Segundo Mohr (2017), citando a Série *Bloom*, tanto os F.T.'s como a cena rave dos anos 80 e 90 estão enraizados no ritual de êxtase da dança de música eletrônica. As raves, eventos secretos de acesso normalmente livre, para todas as idades, eram uma forma criativa de resistência à comoditização das culturas musicais, de acordo com Van Veen, citado por Mohr (2017). Divulgados por boca a boca, e à margem da sociedade, devido à sua associação ao consumo de drogas, eram sentidos como uma cultura transformadora, e revolucionária, e como uma família,

comunidade ou tribo, segundo Johner, citado por Mohr (2017). De acordo com Mohr (2017, p.13), “semelhante a *raves* em espírito e orientação, as festas *underground* gratuitas foram realizadas em locais remotos ao ar livre, longe das cidades, e representaram um precursor da cena contemporânea do festival transformacional.” De acordo com St. John, citado por Mohr (2017), estas culturas resistem à alienação e mercantilização da sociedade moderna ao mesmo tempo em que celebram e desfrutam de música. Segundo Mohr (2017), citando St. John, Ebner e Johner, alguns exemplos são ligados à procura de partilha de experiências de criatividade irrestrita, de psicadelismo e de espiritualidade radical, assim como de conexão com ritmos de êxtase da comunidade, da natureza e do cosmos, de respeito pelo *self*, pelo outro e pela terra, e de danças rituais de êxtase como geradoras de uma consciência coletiva. Segundo Mohr (2017, p.13), “as pessoas continuam a procurar lugares de liberdade onde possam desafiar fronteiras, experimentar o alternativo e o transpessoal, experimentar rituais de dança-música de êxtase, e conectar-se com comunidades com a mesma opinião”. “Os festivais transformacionais e o movimento de festas conscientes [são um subgênero das *raves* e da cultura festiva], que incorporam as ideias de comunidade, ecologia, espiritualidade e autodesenvolvimento (Taylor, 2015, p.14).

*Embora diversificados em muitos aspetos, os festivais transformacionais tendem a compartilhar os valores da "cultura rave" da paz, do amor, da unidade e do respeito, que por sua vez servem para unir pessoas de diferentes profissões, religiões, etnias e idades (Rill). Estes objetivos são alcançados através de uma série de características comuns, incluindo uma economia social ou de dádiva, workshops, arte interativa, localização remota ao ar livre, cerimónias e rituais, espaços sagrados, música, dança tribal, e participação cocriativa com aprendizagem experiencial (Jeet-Kei). (Bottorff, 2015, p.54)*

Segundo Bottorff (2015, p.56), “em forma e função, Burning Man [adiante, B.M.] é o festival transformacional por excelência, e a sua popularidade ilustra a crescente procura por significado através de excepcionais experiências intelectuais, emocionais, físicas e espiritualmente transformativas.” De acordo com Mohr (2017, p.12), “em 1986, a primeira efígie de madeira B.M. é erguida e incendiada ilegalmente na praia de São Francisco, EUA, como um símbolo de folia, comunidade e liberdade de expressão”. Passando de uma população de 35 pessoas em 1986 para 69 493 em 2017, e de uma efígie de 8 pés em 1986 para uma de 105 pés em 2017, este festival anual com 33 edições, possui 10 princípios fundamentais: inclusão radical, a economia de oferta, a descomoditização, a autoconfiança radical, a autoexpressão radical, o esforço comunitário, a responsabilidade civil, não deixar vestígios, a participação e o imediatismo. O B.M. posiciona-se como “uma metrópole temporária dedicada à comunidade, à arte, à autoexpressão e à autoconfiança. Nesta prova severa de criatividade, todos são bem-vindos (...) [:] o B.M. não é o seu evento habitual. É uma metrópole participativa vibrante gerada pelos seus cidadãos” (Burning Man Website, s.d.). Segundo Gilmore, citado por Mohr (2017, p.12), “o B.M. é uma bricolage, uma criação polifónica, e uma grande experiência na comunidade”. De acordo com Clupper (2007, pp. 221-222), “o B.M. é um festival não comercial que é estruturado para dar aos seus

participantes um espaço para se apresentarem onde possam estar totalmente ocupados com a sobrevivência criativa, a arte interativa, o discurso espontâneo e a autorrepresentação socialmente divertida”. “A interatividade no Festival também encoraja a construção de comunidades ao longo do ano, baseada na construção de redes sociais (...) de pessoas que se juntam no espírito do Festival” (ibid., p.221). Segundo Clupper (ibid., p.222), “o Projeto em si pode ser considerado como uma performance colaborativa, assim como um exercício de autoexpressão. Este sentimento é significativo para o espírito do Festival”. “A interatividade entre os seus cidadãos é a mais alta forma de entretenimento e a autoexpressão espontânea interpessoal é a representação” (ibid., p.224). “A evitação do termo 'festival', juntamente com ênfases nos aspetos comunitários do evento, apontam para o seu próprio posicionamento como uma experiência social” (Yeganegy, 2012, p.103).

*Infundido com as dimensões estática e utilitarista da contracultura identificada por Frank Musgrove como "a dialética da utopia", o festival de psytrance acomoda diversos compromissos na sequência do despertar da consciência dos anos 1960. Embora as pistas de dança sejam o contexto para o desapego da consciência rotineira, a pista de dança e os espaços mais amplos do festival encenam a performance de novos modos de consciência associados a novas iniciativas sociais, culturais e políticas. (St. John, 2011, p.219)*

Segundo a Good Mood (2018, p.15), “o Boom pode muito bem ser o mais próximo que chegámos nos últimos 2000 anos para saber como era a iniciação Eleusiana”. Tomando lugar na Grécia antiga, os Mistérios de Eleusis era um evento cujo cerne das celebrações seria um “‘templo comum para todo o mundo’, um evento que era ‘tão impressionante e famoso como os Jogos Olímpicos’, após o qual as pessoas voltavam a casa profundamente transformadas.”

*“Ambos os festivais transmitem uma experiência capaz de tocar e unir pessoas de diferentes origens, capaz de satisfazer uma necessidade humana fundamental para a conexão, por espaços para quebrar limites, para trazer a si mesmo para os seus próprios limites, a fim de destruir esses limites e reconstruir uma nova identidade em seguida.” (Good Mood, 2018, p.15)*

Este ritual de iniciação foi alvo de especulação por parte de vários investigadores, entre os quais, Albert Hoffman, que sugeriu a presença de um substância tipo LSD na poção ingerida pelos iniciados antes da entrada no templo onde ocorreria a iniciação, o que propõe a hipótese da existência de estados de consciência alterados como chave para compreender o misterioso potencial de transformação da vida na experiência Eleusiana, também como resultado de uma extensa imersão no comportamento ritual (Good Mood, 2018).

*“Centros semelhantes a Eleusis poderiam unir e fortalecer as muitas correntes espirituais do nosso tempo, todas com o mesmo objetivo de criar, transformando a consciência em pessoas individuais, as condições para um mundo melhor, sem guerra, sem danos ambientais, um mundo de pessoas felizes.” (Hoffman, citado por Good Mood, 2018, p.15)*

Com origem em 1997, a origem do Boom Festival é influenciada pela cultura psicadélica de Goa, com um etos de Amor, Liberdade e Sustentabilidade, tendo atraído participantes de 147 países em 2018 (Good Mood, 2018b). “Boom é um festival dedicado a espíritos livres de todo o mundo” (Boom Festival Website, s.d.). O Boom Festival assume-se como um festival psicadélico

(i.e., fora da caixa, livre), um modelo de consciência ambiental, que acredita num mundo sem fronteiras e na transcendência através da música, cujo objetivo é facilitar a transformação individual e coletiva, criando uma zona autónoma de liberdade cognitiva que rejeita os patrocínios, os logos e os VIP, dando valor à independência, à solidariedade e à criatividade (Boom Festival Website, s.d.). Os princípios do Boom são a cultura alternativa, a participação ativa, a criatividade, a evolução, o humanismo, a independência, o amor, a união, a paz, a consciência social, a sustentabilidade e a transcendência (Boom Festival Website, s.d.). De acordo com St. John, citado por Bennett *et al.* (2016), existem participantes neste festival, motivados pelas preocupações humanitárias e pela sustentabilidade ecológica, que podem ser considerados ativistas e disciplinistas reflexivos, respondendo a crises pessoais, culturais e do planeta.

*Erik Davis, descreveu o festival como "uma incubadora de novidades... uma placa de Petri de possibilidades onde as futuras formas de comunidade e de consciência são exploradas". Esta é uma boa descrição do Boom (...), pois sugere que os festivais podem ser tecnologias espirituais. Como contexto no qual a prática reflexiva, a experiência estática e as artes expressivas coexistiram e evoluíram, e como um local privilegiado para a exploração de estados alterados de mente, corpo e cultura contemporâneos, o Boom é um carnaval na encruzilhada da exploração da consciência. Herdeiro da busca pela experiência, o Boom constrói uma ponte sobre o ritual e a festa, num esforço para exportar a sua cultura de consciência para a encruzilhada do quotidiano. (St. John, 2011, p.220)*

Segundo Knight *et al.*, citados por Yeganegy (2012, p.148), eventos boutique (como o Secret Garden Party (adiante, S.G.P.), o Raindance Campout (adiante, R.C.) e Shambala Festival) “são definidos através da sua distinção dos festivais de modelo-concerto” e “são principalmente um fenómeno britânico” (p.149). As condições do ambiente socioeconómico (competitividade, saturação e limitação de atos musicais de renome) “tornaram necessária a implantação de 'temas experienciais', recursos centrados no público e atividades não musicais para se manterem competitivos, aspetos que se estão a tornar rapidamente característicos do modelo boutique” (Mintel Report, citados por Yeganegy, 2012, p. 148), pelo que o evento boutique se diferencia através da inclusão de atos musicais e da promoção da participação extrema (Yeganegy, 2012). Segundo Yeganegy (2012, p.150), “boutiques surgiram quando os consumidores assumiram o papel de produtores, e, mais importante, vendiam para um público-alvo de que eles eram parte”, sendo mais capazes de perceber os gostos dos clientes e se identificar com eles. Segundo Turner, citado por Yeganegy (2012, p.151), “a preferência por escalas íntimas pode ser característica do comprador de bilhete boutique”. “Os relatórios sobre as preferências pela pequena escala aumentam o posicionamento mais amplo do boutique como superior e alternativo às ‘contrapartes vendidas em massa’” (Yeganegy, 2012, p.152). A ocorrência regional destes festivais torna-os convenientes para muitos festivaleiros e, em simultâneo, há uma especialização nas culturas musicais e uma programação diversificada ao nível das “instalações de arte, atividades, homeopáticas e apresentações não musicais” (ibid., p.152). “Até os festivais de boutique

proliferarem, a programação de múltiplas artes juntamente com nomes proeminentes na música foi conspicuamente e com sucesso sintetizada por Glastonbury” (ibid., p.153).

De acordo com St. John (2015, p.8), o termo “boutique” é, por vezes, intermutável com o termo “transformacional”. Estes festivais, baseados em arquitetura transformacional, são dirigidos a um mercado de classe média, “participativos, envolvem um estilo de vida ‘ético’, não possuindo patrocínio comercial, oferecendo diversos géneros de música de dança e workshops de estilo de vida e muitas vezes ‘facilidades sofisticadas’” (como *glamping*), distinguindo-se devido à oferta de autenticidade contracultural no design da experiência, para a qual é crítico o afastamento da programação baseada no “palco principal” e uma cocriação da experiência com os participantes, quer através da *performance*, quer através da simples dança.

*O festival boutique é apresentado como ‘a escolha do consumidor informado; aquele que aprecia e tem os meios para aderir a um estilo de vida verde e ético como parte de uma existência sustentável e responsável’. Como Johansson e Toraldo sugerem, ‘a implicação é que ao escolher a experiência de boutique, o consumidor também realiza uma escolha ativa de separação do mainstream’, um processo que esses autores sugerem ser ilusório. O ‘design de experiência’ dessas sociedades de fim de semana oferece a oportunidade para ‘performances temporárias de identidade contracultural’ (Johansson e Toraldo) (...). Não estamos muito distantes, ao que parece, do que os pesquisadores de marketing e consumo chamam de ‘cocriação de valor’ na criação de marcas (Pongsakornrungrungsilp e Schroeder). O consumidor empreendedor pode ser o frequentador ideal deste tipo de evento que abraça uma filosofia de participação consistente com o mito do indivíduo autónomo, cujo exercício da escolha abre o caminho para a prosperidade e/ou democracia. Se os eventos oferecem micromodelos do neoliberalismo (ou democracia), o encorajamento da agência participante abrangendo a divisão consumidor / produtor parece ser a estratégia marcante do festival transformacional (St. John, 2015, p. 8)*

Segundo St. John (2015), o R.C. é um exemplo de Boutique Festival que, segundo Schmidt (2015, pp.36-37), “tipifica tendências (...) que enfatizam a organização de princípios baseados na geração de conexão interpessoal e diálogo para criar uma sinergia artística dentro de espaços construídos temporários”, sendo que devem ser considerados como locais de criação de identidade através de encontros com outros participantes, em vez de serem caracterizados pela mesma bitola dos grandes festivais em termos de quantidade de público, popularidade dos artistas ou fogo de artifício.

*Em operação desde 2005, o R.C. distancia-se de modelos de megafestivais de música ao construir uma experiência estética personalizada, social e espiritual. (...) Raindance exemplifica o que alguns participantes do festival chamam de festival “boutique”, um evento de pequena escala que atende a uma subcultura específica na sua música e estética. Normalmente, com fins lucrativos, os festivais de boutique enfatizam o estilo, a personalidade e a comunidade em vez de atrações de renome e espetáculos de fogo, desenhando círculos bem unidos (“tribos” (...)) em vez de multidões dispare. Para o Raindance, isso significa incluir componentes intelectuais, espirituais e estéticos para se distinguir (...). Além de DJs a girar discos dia e noite em palcos de som amplificado construídos em ambientes exuberantes e naturais, o encontro abriga uma série de rituais organizados, apresentações de arte psicadélicas e workshops (...). Raindance combina música de dança eletrônica, venda de artesanato, espaços ao ar livre construídos de forma intrincada que abrigam performances e palestras, e um componente espiritual ligado ao “Novo Paradigma”. (Schmidt, 2015, p.36)*

De forma semelhante ao que efetuámos no subcapítulo anterior, voltamos a sistematizar a pesquisa bibliográfica que realizámos, à luz dos F.T.’s, quanto aos seguintes temas:

- a) O fenómeno core – Conceito, transformação e experiências transformativas (Apêndices 40 a 47);
- b) Significados e discursos políticos e socioculturais; mudança social (Apêndice 48);
- c) Autenticidade (identidade, comercialização, comoditização) (Apêndice 49);
- d) Comunidade, cultura, identidade local e apego (Apêndice 50);
- e) Communitas, coesão social, sociabilidade (Apêndice 51);
- f) Festividade, liminaridade, o carnavalesco (Apêndice 52);
- g) Ritos e rituais; religião (Apêndice 53);
- h) Peregrinação (Apêndice 54);
- i) Mitos e símbolos (Apêndice 55);
- j) Espetáculo (Apêndice 56);
- k) Motivações (Apêndice 57).

## Capítulo III - Plano de Negócio

### 3.1 - Da Ideia ao Conceito de Negócio

#### 3.1.1 - Descrição da Empresa / Evento

Com sede na Lourinhã, a Beach Break® é uma sociedade anónima, capital social de 1 000 000 Euros, que se posiciona como prestador de serviços de produção, organização de eventos e agenciamento de artistas. Para o projeto, registar-se-á como promotor de espetáculos e empresa de animação turística, carecendo de registo no I.G.A.C. e R.N.A.A.T..

#### 3.1.2 - Ideia

O Festival Cósmico é um F.T. boutique, que concilia a *performance* artística e a participação. É um encontro contracultural de inconformistas numa zona autónoma temporária hedonista de experimentação - um utopismo pirata -, onde se valoriza a participação, a diversão, a inclusão, a autoexpressão, o não-julgamento, a aceitação radical, o imediatismo, a descomoditização, o esforço comunitário, o apoio mútuo, a sustentabilidade, a cura, a espiritualidade, o amor e a paz. Associa-se a movimentos antinucleares e anti-imperialistas, e incentiva o multilateralismo e o retorno à conexão com os outros, a natureza e o Universo.

#### 3.1.3 - Estudo de Mercado

##### 3.1.3.1 - Inquéritos – Análise de Dados

O inquérito foi realizado nos dias 24 a 28 de abril de 2019, no concelho da Lourinhã, na ocasião dos eventos EXPO Lourinhã e Campeonato do Mundo e da Europa de *Freeride*. Participaram 386 inquiridos. 320 inquiridos (82,9%) afirmaram já ter participado em algum festival, em oposição aos 66 que não participaram (17,1%) (apêndice 58). 70 dos inquiridos (22,4%) revelou já ter participado em algum F.T.. 196 afirmaram não ter participado (62,6%) e 47 não sabem se já participaram ou não (15%) (apêndice 59). 290 dos inquiridos (91,5%) afirmaram participar em festivais com entradas pagas (27 não participam – 8,5%) (apêndice 60).

Nesta amostra, se todos os participantes estivessem dispostos a pagar o mesmo valor por um bilhete diário, seria 38,40 Euros. Pelo menos 50% dos inquiridos está disposto a pagar até 32,50 Euros por um bilhete diário. O preço de bilhete diário com maior representação na amostra é de 50 Euros. A diferença média dos preços em relação ao preço médio é de 25,76 Euros. A diferença de preços entre os 50% dos inquiridos representados na zona central da ordenação da amostra é de 30 Euros. Zero Euros é o menor preço e 200 Euros é o maior preço de um bilhete diário que estão dispostos a pagar, nas observações da amostra (apêndices 61 e 62).

53 dos inquiridos (16,8%) afirmaram ter participado em algum festival fora de Portugal (262 não participaram – 83,2%) (apêndice 63). O festival fora de Portugal mais marcante indicado pelos inquiridos foi o Tomorrowland (5 inquiridos que o avaliaram como o festival mais marcante

- 11,9% dos participantes que revelaram ter participado em Festivais fora de Portugal), seguido do Ultra Music Festival na Croácia (3 inquiridos – 7,1% - a avaliarem como segundo mais marcante), dos festivais Sziget, Sónar (2 inquiridos – 4,8% - a avaliarem como mais marcantes), e do festival Rock in Rio (1 participante a avaliar como mais marcante (2,4%) e outro como segundo mais marcante (2,4%). Os festivais Amsterdam Music Festival, Belfast Music Festival, CimbreaAlmonaster, Color Party, Dance Valley, Da Silva Fest, DCode, desportivos, Festival de Jazz de Montreux, Festival Village, Fringe, Latvian Beer Fest, Lollapallosa, Oktoberfest, One World Festival, Osheada, Ozora, Reading, Tollwood, Universo Paralelo e VW Days foram mencionados por 1 participante cada (2,4%) como festival mais marcante. Os festivais Bestival, da Eurovisão, Primavera Sound e Roskilde foram avaliados como segundo mais marcante por 1 participante cada – 2,3% (apêndice 64).

O festival mais marcante mais indicado pelos inquiridos foi o Rock in Rio (108 inquiridos – 18,2%; 61 como mais marcante, 20 como 2º mais marcante e 27 como 3º mais marcante), seguido de MEO Sudoeste (81 inquiridos – 13,6%); NOS Alive (75 inquiridos – 12,6%); Super Bock Super Rock (48 inquiridos – 8,1%); Sumol Summer Fest (38 inquiridos – 6,4%); Boom Festival (19 inquiridos – 3,2%); RFM Somnii - 17 inquiridos (2,9%); Andanças, FMM Sines, Paredes de Coura e Vilar de Mouros - 13 inquiridos (2,2%); Festa do Avante e Ocean Spirit - 10 inquiridos cada (1,7%, respetivamente) (ver apêndice 65).

Os inquiridos relataram pesquisar informação sobre festivais através de redes sociais (226 inquiridos, 49% da totalidade de respostas), do website oficial do festival (166 inquiridos, 36%), dos distribuidores (49 inquiridos, 10,6%), dos amigos (7 inquiridos, 1,5%) e da rádio, cartazes, internet (2 inquiridos em cada – 0,4%), televisão, jornais, comunicação social em geral, Festivais.pt e *outdoors* (1 – 0,2%). 2 inquiridos revelaram não pesquisar informação sobre festivais (apêndice 66).

149 inquiridos (47,8% das respostas) consideram que as marcas comerciais acrescentam valor ao evento, no local, enquanto 107 inquiridos (34,3%) consideram que a sua presença lhes é indiferente, e 50 inquiridos (16%) consideram que saturam o espaço do evento. Outros inquiridos consideram que: é um modo de financiamento compreensível, mas que saturam o espaço do evento; que depende das marcas e do conceito; que são anticomércio nos festivais; que ajudam a definir o perfil do festival; que acrescentam valor ao festival, em dinheiro; e que acrescentam valor caso não sejam em demasia (1 inquirido, respetivamente) (apêndice 67).

170 inquiridos (53,80% das respostas) adquirem o bilhete com mais de um mês de antecedência, 82 (26%) durante o mês anterior, 31 (9,8%) durante a semana anterior, e 33 (10,4%) no próprio dia (apêndice 68).

211 inquiridos (58,3% das respostas) revelaram comprar habitualmente os seus bilhetes através de distribuidores, 94 (26%) através do *website* do festival, 44 (12,2%) no local do evento, enquanto 5 (1,4%) nomearam especificamente a FNAC. Outras respostas incluíram as ofertas (3 – 0,8%), os CTT (2 – 0,6%), Worten, internet e através de amigos (1 cada – 0,3%) (apêndice 69).

No que toca aos benefícios que procuram receber quando participam em festivais, 98 inquiridos (14,9%) procuram diversão ou divertimento, 94 inquiridos (14,3%) afirmaram procurar benefícios associados à música (ouvir, aproveitar, curtir, boa música), 45 (6,8%) procuram convívio ou socializar, 30 (4,6%) procuram um bom ambiente, 19 (2,9%) procuram beber (álcool, tomar algo ou embebedar-se), 18 (2,7%) procuram brindes, 17 (2,6%) procuram novas amizades, 14 (2,1%) procuram descontração, 13 (2%) procuram conhecimento/cultura/enriquecimento musical, 11 (1,7%) procuram cultura e outros 11 (1,7%) procuram bem-estar (físico, psicológico ou espiritual). Outros benefícios procurados incluem: conhecer pessoas (9 – 1,4%), novas experiências (8 – 1,2%), interculturalidade (8 – 1,2%), qualidade por parte da organização (7 – 1,1%), sair da rotina ou de casa (7 – 1,1%), boa companhia/pessoas/gente (6 – 0,9%), dançar (5 – 0,8%), distração (5 – 0,8%), localização (5 – 0,8%), possibilidade de pernoita/alojamento/dormidas (5 – 0,8%), comodidade/conforto (4 – 0,6%) e higiene (4 – 0,6%) (apêndice 70).

Quando questionados acerca dos sentimentos que surgiram quando participaram em festivais os inquiridos responderam: alegria (116 inquiridos – 19% das respostas), felicidade (72 – 11,8%), diversão/divertimento (48 – 7,9%), liberdade (30 – 4,9%), euforia (26 – 4,3%) e emoção (26 – 4,3%), entusiasmo (16 – 2,6%) e descontração (16 – 2,6%), satisfação (14 – 2,3%), bem-estar (13 – 2,1%), amizade (13 – 2,1%), loucura (9 – 1,5%), animação (10 – 1,6%) e adrenalina (10 – 1,6%) (apêndice 71).

No que toca ao seu festival ideal, 284 inquiridos (30,5% das respostas) consideram a praia como o seu local ideal, seguido do campo/floresta (190 – 20,4%), espaço urbano ao ar livre (180 – 19,3%), perto de barragens/rios (148 – 15,9%), pequenas aldeias/vilas (10,6%) e espaço urbano fechado (30 – 3,22%). 1 (0,11%) inquirido revelou que lhe era indiferente (apêndice 72).

Em termos da programação musical, a tipologia mais indicada para o seu festival ideal foi o *rock* (201 – 18,4%), seguido de *pop* (151 – 13,8%), *hip-hop* ou *reggae* (133 – 12,2%), música do mundo (117 – 10,7%), *disco*, *funk* ou *soul* (96 – 8,8%), *techno*, *house* ou E.D.M. (*electronic dance music*) (92 – 8,4%), *Chillout* ou *ambient* (77 – 7%), *jazz* ou *blues* (72 – 6,6%), *trance* (52 – 4,76%), *trap*, *drum and bass* ou *dubstep* (49 – 4,5%) e tradicional ou fado (44 – 4%). Inquiridos mencionaram ainda o *heavy metal* (2 – 0,2%), *indie* (2 – 0,2%). *Punk*, *pimba*, *folk*, alternativa e anos 80/90 tiveram 1 resposta cada (0,1%) (apêndice 73).

Em termos da programação não musical, no seu festival ideal, 165 inquiridos indicaram *performances* extremas ou pirotecnia (19%), seguida por instalações no local (135 – 15,6%), animação ou malabarismo (130 - 15%), *workshops* de música (127 - 14,6%) e exibição de filmes (88 – 10,1%). Tanto os *workshops* de medicina alternativas, as palestras ou debates, e as atividades para crianças foram mencionados por 71 inquiridos respetivamente (8,2% cada). Outras respostas incluíram: artesanato (2 – 0,2%), *workshop* de dança (2 – 0,2%), e *yoga*, passeios pedestres, passatempos, diversões populares e convívio com artistas (1 inquirido cada – 0,1%). 1 inquirido considerou a programação não musical como irrelevante (apêndice 74).

Quando pedido para indicarem 3 artistas musicais da sua preferência, os artistas mais mencionados foram: U2 (19 – 2,3% das respostas), Metallica (19 – 2,3%), Sam the Kid (17 – 2%), Coldplay (16 – 1,9%), Pearl Jam (16 – 1,9%), Anitta (15 – 1,8%), Mariza (13 – 1,6%), Xutos e Pontapés (12 – 1,4%). Foram mencionados 379 artistas diferentes (apêndice 75).

No que toca aos artistas ou atividades não musicais, os mais mencionados foram: cinema (32 inquiridos – 6,3% das respostas), dança (24 – 4,7%), teatro (23 – 4,5%), desporto (17 – 3,3%), *workshops* no geral (17 – 3,3%), pirotecnia ou fogo de artifício (15 – 2,9%), *yoga* (11 – 2,2%), malabarismo (11 – 2,2%) e artes circenses (10 – 2%) (apêndice 76).

Dos 386 inquiridos, 199 são homens (52,8%) e 178 são mulheres (47,2%) (apêndice 77).

Nesta amostra, se todos os participantes tivessem a mesma idade, seria 34,33 anos. Pelo menos 50% dos inquiridos têm 32 anos ou menos. A idade com maior representação na amostra é 23 anos. A diferença média das idades em relação à idade média é de 12,171 anos. A diferença de idades entre os 50% dos inquiridos representados na zona central da ordenação da amostra é de 16 anos. A menor idade nas observações da amostra é de 16 anos, enquanto a maior é de 72 anos (apêndices 78 e 79).

A ocupação mais mencionada pelos participantes é o trabalho por conta de outrem (228 – 61%), seguida de trabalhadores independentes (73 – 19,5%), estudantes (47 – 12,57%), reformados (16 – 4,28%), desempregados (4 – 1,1%), voluntários ou estagiários (3 – 0,8%), empresários (2 – 0,5%) e doméstica (1 – 0,3%) (apêndice 80).

Quanto ao local de residência, 188 inquiridos revelaram ser a Lourinhã (49,5%), seguida de Lisboa (43 – 11,3%), Torres Vedras (25 – 6,6%), Praia da Areia Branca (25 – 6,6%), Peniche (12 – 3,2%), Bombarral (11 – 2,9%), Ribamar (10 – 2,6%) e zona Oeste (7 – 1,8%) assim como de outras localidades com 4 ou menos respostas (a título de exemplo – Atalaia, Alenquer, Almada, Amadora, Cadaval, Cartaxo, Cidade Nova, Óbidos, Oeiras, Odivelas, Santa Cruz, Sintra e Vila Nova de Gaia) (apêndice 81).

267 inquiridos (75,6%) revelaram ser turistas regulares da região Oeste, enquanto 86 (24,4%) indicaram não o ser (apêndice 82).

O estereótipo de personalidade e estilo de vida mais respondido pelos inquiridos foi viajante (170 inquiridos – 17,6%), seguido de: festivaleiros (157 – 16,3%), carnavalesco (148 – 15,3%), boémio (110 – 11,4%), surfista (68 – 7,1%), artístico (62 – 6,4%), espiritualistas (56 – 5,8%), consumidor verde (55 – 5,7%), *millennial* (42 – 4,4%), *ravers* (20 – 2,1%), geração X (18 – 1,9%), *hippie* (17 – 1,8%), boutique (16 – 1,7%), *hipster* (10 – 1%) e *baby boomer* (6 – 0,6%). Outros estereótipos referidos foram: amante da natureza, da área da saúde, cientista, curioso, gótico, metaleiro, *punk*, revolucionário e turista cultural (1 resposta - 0,1% -, respetivamente) (apêndice 83).

183 inquiridos (49,5%) afirmaram frequentar pontualmente festivais e/ou eventos, 89 (24,1%) são frequentadores habituais de festivais e/ou eventos, 40 (10,8%) não frequentam festivais e/ou festivais, mas tencionam participar no futuro, 27 (7,3%) trabalham ou trabalharam nas indústrias de eventos, musical ou artística, 17 (4,6%) trabalham ou trabalharam em marketing e comunicação, 7 (1,9%) não frequentam festivais e/ou eventos e não tencionam participar. 2 inquiridos (0,5%) foram voluntários, 1 indicou frequentar muito raramente e 1 indica que já foi frequentador de festivais (0,3% cada) (apêndice 84).

Quando questionados o que o fará optar por um festival em detrimento de outro, os inquiridos responderam: cartaz (83 inquiridos – 13,9% das respostas), artistas (75 – 12,5%), local (66 – 11%), música (51 – 8,5%), preço (43 – 7,2%), ambiente (30 – 5%), estilo ou tipologia musical (29 – 4,8%), espaço (16 – 2,7%), programação (15 – 2,5%), bandas (13 – 2,1%), companhia ou preferência de amigos (11 – 1,8%), preço do bilhete (11 – 1,8%), e qualidade (10 – 1,7%) (ver apêndice 85).

Remetemos os resultados dos testes correlacionais e experimentais para apêndice 86 (resultados dos testes significativos), tal como os perfis dos segmentos de mercado (apêndices 87 a 111), construídos com base nestes testes, salientando aqui apenas os mais relevantes para o estudo.

Quanto à primeira hipótese de investigação, existe uma associação e correlação significativa entre a participação em F.T.'s (exceto respostas "não sei") e a participação em festivais fora de Portugal (apêndice 112). 31,9% dos participantes em F.T.'s revela ter participado em festivais fora de Portugal, em oposição aos 10,4% dos não participantes em F.T.'s. 52,4% dos participantes em festivais fora de Portugal, participaram em F.T.'s (*versus* 21,5% dos não participantes fora de Portugal).

No que toca à segunda hipótese de investigação, existem associações e correlações entre o público de F.T.'s e a rejeição das marcas comerciais (apêndice 113): apenas 31,9% dos participantes em F.T.'s consideram que as marcas acrescentam valor ao evento, contra 55,1% dos

não participantes. 26,1% dos participantes consideram que marcas comerciais saturam o espaço do evento, contra 11,9% dos não participantes.

Relativamente à terceira hipótese de investigação, os F.T.'s estão associados e correlacionados com a realização na natureza, fora dos centros urbanos (apêndice 114). 30,9% dos participantes em F.T.'s revela preferência por espaços urbanos ao ar livre, *versus* 52,6% dos não participantes. 66,2% dos participantes em F.T.'s preferem o Campo/Floresta como localização ideal, *versus* 47,4% dos não participantes em F.T.'s.

Quanto à quarta hipótese de investigação, os F.T.'s estão associados e correlacionados à música de dança eletrónica (apêndice 115). Dos participantes em F.T.'s, 40,6% revela preferência por trance, 39,1% por Techno, House ou E.D.M., 24,6% por Trap, Drum & Bass ou Dubstep, enquanto no grupo dos não participantes, são 8,2%, 21,6% e 9,3%, respetivamente.

No que se refere a quinta hipótese de investigação, a participação em F.T.'s está associada e correlacionada aos segmentos espiritualista, *hippie*, artístico, *ravers* e geração x (apêndice 116). 41,4% dos espiritualistas participaram em F.T.'s, *versus* 22,4% dos não espiritualistas. 63,6% dos *hippies* participaram em F.T.'s, *versus* 24,2% dos não *hippies*. 42,1% dos artísticos participaram em F.T.'s, *versus* 24,4% dos não artísticos. 47,1% dos *ravers* participaram em F.T.'s, *versus* 24,4% dos não *ravers*. 50,0% dos geração x participaram em F.T.'s, *versus* 24,5% dos não geração x. Carnavalescos revelam menor participação em F.T.'s.

Em relação à sexta hipótese de investigação, os Fatores Críticos de Sucesso de F.T.'s não estão associados a artistas de perfil (apêndice 117). Cruzando as variáveis “participação em F.T.'s” e os “fatores críticos de sucesso”, foram geradas associações e correlações significativas, sendo que 3,2% dos participantes em F.T.'s revelam preferência pela qualidade do evento.

Como não foram geradas associações significativas ao nível de artistas de perfil, e para perceber o que significa qualidade do evento para os segmentos associados a F.T.'s, investigámos ainda os F.C.S. associados a cada segmento de mercado associado a F.T.'s.

No segmento espiritualista, foram geradas associações significativas e correlacionais (apêndice 118) com os fatores críticos de sucesso “condições alimentares” (2,1% que se identificam com o estereótipo espiritualista *versus* 0,0% que não se identificam com este segmento), “custos” (4,3% vs. 0,8%), “espaço ao ar livre (acolhedor)” (4,3% vs. 0,4%), “festa”, “gosto pessoal”, “imagem da organização”, “informalidade”, “mensagem que transmite”, “onde se sente em casa”, “período temporal”, “pessoas que apresentam”, “ser fora da caixa” e “tipo de espetáculo” (2,1% vs. 0,0%). Além disso, foi gerada uma correlação com o F.C.S. “alternativas a novas experiências / atividades alternativas”.

Quanto aos *hippies*, foram geradas associações e correlações significativas (apêndice 119) com os F.C.S. “acessibilidade” (7,1% do grupo *hippie* vs. 0,3% dos não *hippies*), “condições”

(7,1% vs. 1,0%), “condições alimentares” (7,1% vs. 0,0%), “condições das casas de banho / sanitários” (7,1% vs. 0,7%), “filosofia do festival” (7,1% vs. 0,7%), “ideologia do festival” (7,1% vs. 0,0%), “local rural” (7,1% vs. 0,0%), “música / oferta musical” (35,7% vs. 14,8%), “músicos” (7,1% vs. 0,3%), “opção de preferência no momento” (7,1% vs. 0,0%), e “sustentabilidade local” (7,1% vs. 0,0%).

Relativamente aos artísticos, foram geradas associações e correlações significativas (apêndice 120) com os F.C.S. “condições para pernoita/alojamento” (3,4% dos artísticos vs. 0,0% dos não artísticos), “espírito” (1,7% vs. 0,0%), “filosofia do festival” (1,7% vs. 0,0%), “ideologia do festival” (1,7% vs. 0,0%), “logística ambiental” (1,7% vs. 0,0%), “mensagem que transmite” (1,7% vs. 0,0%), “oferta cultural” (1,7% vs. 0,0%), “período Temporal” (1,7% vs. 0,0%), “praia” (1,7% vs. 0,0%), “qualidade do evento” (3,4% vs. 0,0%), “ruído” (1,7% vs. 0,0%), e “valor” (3,4% vs. 0,0%). Foi também gerada uma associação com “alternativas a novas experiências/atividades alternativas” (3,4% vs. 0,0%).

Quanto aos *ravers*, foram geradas associações e correlações (apêndice 121) com os F.C.S. “Opção de preferência no momento” (7,1% dos *ravers* vs. 0,0% dos não *ravers*), “organização” (7,1% vs. 0,0%).

Quanto à Geração X, foram geradas associações e correlações (apêndice 122) com os F.C.S. “Comodidades do recinto” (5,9% dos geração x vs. 0,0% dos não geração x), “Disponibilidade” (5,9% vs. 0,3%), “Menos pessoas que os grandes festivais” (5,9% vs. 0,0%), “Músicos” (5,9% vs. 0,3%), “Oferta” (5,9% vs. 0,0%), “Organização” (5,9% vs. 0,7%), “Paisagem” (5,9% vs. 0,0%), “Possibilidade de ver todos os artistas e não em simultâneo” (5,9% vs. 0,0%), e “Tipo de espetáculo” (5,9% vs. 0,0%).

### **3.1.3.2 - Entrevista - Análise de Dados**

A análise à entrevista ao produtor britânico (apêndices 22 a 24) permite-nos confirmar a importância que os festivais têm desde os tempos ancestrais, incluindo o seu carácter transformacional, pois, quando “as pessoas estão a passar um bom tempo, estão mais suscetíveis a novas formas de pensamento, a novas mentes, a novas ideias e a trocar essas ideias”. Ao nível da comunicação, a transformação é induzida através da forma como tratam as pessoas, do espírito comunitário, o que não é comunicado nos meios de comunicação, apesar de terem comunicado para as pessoas trazerem as próprias garrafas de água devido à proibição de utilização de garrafas de plástico no espaço, permitindo reduzir a utilização entre 12 000 a 15 000 garrafas de plástico. Para além desta vertente ambiental, também ao nível político, cultural/artístico, e económico, o festival tem um plano de ação que passa pela micropolítica (e não macropolítica) através da opinião, discussão e debate, pois toda a gente é um animal político, pela aceitação cultural, pois as pessoas não vão à procura de bandas, mas para conhecer novas bandas, o que é transformador

e inspirador, e pelas palestras e debates de exploração de novas ideias ao nível económico, tal como pela aceitação de *cryptocurrencies*. Quanto mais festivais como o seu acontecerem, mais mudança pode acontecer, o que revela o poder comunitário de alguns festivais, ao contrário dos festivais mais passivos, de consumo, e de não participação. O que têm feito no festival tem mudado a vida das pessoas para melhor, abriu uma nova direção e tem um efeito multiplicador a partir do momento em que as pessoas saem do festival, porque o festival é chique, é experimental, e podem ser arrojados (o que é impensável no dia a dia), envolvendo as pessoas. Ao nível da qualidade, considera importante, para a satisfação do público, a boa receção do público, que dá a sensação de cruzar a zona liminar, o que é realmente importante, a oferta de necessidades básicas (água, comida, saneamento), para não criar um local perigoso, a qualidade da comida e do que as pessoas estão a consumir, a qualidade do sistema de som, para além de ser necessária diversidade, um bom programa, e, um aspeto chave, a participação ativa, que envolve um sentimento de pertença. Em termos de produção, para atingir um excelente festival, os colaboradores têm de ter acesso a informação, não basta ter as pessoas certas nos locais certos. Isto permite um *empowerment* dos colaboradores.

### **3.1.3.3 - Focus Group - Análise de Dados**

Lendo a transcrição do *focus group* (apêndice 123), alguns temas foram identificados: A perceção sobre F.T.'s está associada ao consumo de drogas. Há uma relutância acerca do tipo de pessoas que um F.T. poderá atrair. A sustentabilidade ambiental é um fator-chave na comunicação. A cultura é transformadora. O principal impacto da realização de um festival, na região, será atrair e fidelizar visitantes. As principais limitações, na região, para a realização de um F.T., é a escolha do espaço, o alojamento (mesmo ao nível do campismo), assim como as acessibilidades (requer logística de transportes). A concorrência regional é marcada por festas promovidas por entidades, com preços de entrada baixos e com programação orientada para artistas de renome nacional. Os fatores críticos de sucesso são a música (não as bandas), o ambiente e a atração de visitantes tendo em consideração que a população local também se identifique com o festival. É fora do palco que a magia acontece. A região Oeste está à margem dos grandes investimentos. A realização do festival aproveitando os melhores recursos turísticos (mar, praia) está limitada pelas disposições legais associadas ao Domínio Público Marítimo. Apesar de ser a melhor localização para um festival, no geral, a Praia da Areia Branca está saturada na época alta. A melhor altura para realizar festivais é na época alta. O clima local é uma ameaça fora da época alta. As melhores localizações para a realização de festivais de música eletrónica são no interior, fora do aglomerado urbano. Na Misericórdia, local com arvoredo centenário e instalações que poderão ser adaptadas para utilização do festival, a igreja católica está construída no ponto energético pagão (é, inclusivamente, sugerida a mitologia associada à

fogueira, com os devidos riscos associados). No Moledo / Planalto das Cesaredas, existe a necessidade de elevado investimento logístico, apesar de haver uma dinâmica artística forte e da população local estar mais próxima dos processos artísticos. O *Buddha Eden* está limitado pela imagem associada a José Berardo e respetivos casos mediáticos associados ao incumprimento de pagamento de dívidas. O Dino Parque é avaliado como um bom local para a realização de um festival de música eletrónica, no entanto, não é considerado como um dos principais patrocinadores devido à sua estratégia de comunicação. Por parte das entidades locais, é importante saber quais as pessoas que participam em festivais de música eletrónica para a sua viabilização. Por parte dos agentes turísticos, recomenda-se a adaptação do tema do F.T. para incluir um público mais lato (famílias e turistas), com o recurso a músicas do mundo e uma limitação da música eletrónica ao período noturno. A programação não musical é importante para diversificar a procura. O valor do bilhete diário recomendado é entre 40 a 75 euros, e o valor do passe entre 100-250 Euros, apesar de condicionados à qualidade da experiência. As marcas saturam o espaço do festival, no entanto, há abertura para que marcas éticas estejam associadas. Para atrair mecenas, é necessária uma causa forte. A utilização de mensagens subliminares ou diretas para transmitir mensagens ambientais éticas, é sugerida. A utilização de substâncias psicoativas em festivais é uma prática comum e requer medidas ao nível da prevenção (informação sobre utilização, teste de substâncias, acompanhamento e monitorização por entidades legais) e do controlo (identificação e apreensão de traficantes). O horário de funcionamento de um festival é 24 horas por dia, mesmo que tenha de se regular o nível de ruído. A dimensão de um festival, na região, poderá ser viável entre 1 000 e 5 000 pessoas, a curto prazo, e entre 10 000 a 50 000 pessoas, a longo prazo. Quem irá pagar o festival não são os patrocinadores (que poderão minimizar o risco), mas sim os participantes.

Quando pedido aos participantes para avaliar locais para a realização de um festival de música eletrónica, os resultados foram os seguintes: Praia da Areia Branca e Areal: 11 pontos; Moledo (fora do aglomerado urbano): 17 pontos; Santuário da Misericórdia: 16 pontos; Parque dos Dinossauros: 18 pontos; *Buddha Eden*: 4 pontos.

Após utilização de técnicas de análise de conteúdo (apêndices 123 a 126), elaborámos a seguinte análise:

- 1) Existe recetividade para receber um F.T. no concelho, no entanto, há desconhecimento sobre o público que o frequenta;
- 2) É necessário trabalhar fortemente a logística para realizar um festival no concelho, nomeadamente ao nível do espaço e das acessibilidades;

3) A sustentabilidade ambiental tem de ser uma componente forte da comunicação, inclusivamente através da arte e ao nível subliminar, ao contrário da música eletrónica, cujo potencial para o fazer é questionado;

4) Existem localizações com potencial para realizar um F.T., apesar de limitações ao nível do alojamento e de depender do número de participantes, a analisar. A realização de um F.T. junto ao litoral está condicionada pela capacidade de alojamento temporário (nomeadamente, campismo e alojamento local), enquanto a realização longe do litoral está condicionada pela procura por Sol e Mar, o principal atrativo turístico do concelho. Para realizar um festival de música eletrónica, as localizações mais votadas foram o Moledo / Planalto das Cesaredas (População local habituada a impactos artísticos, mitologia associada a Pedro e Inês, *stakeholders* recetivos a festival no local, património natural com plantas endógenas...); Santuário da Misericórdia (Mitologia associada à igreja católica, antigo espaço pagão, com infraestruturas de apoio, património natural com carvalhos e sobreiros classificados, *stakeholder* que colabora com a Santa Casa da Misericórdia recetivo a festival no local, perto do Bombarral – *i.e.*, boas acessibilidades pela A8, e comboio); Dino Parque (Mitologia associada ao evolucionismo (vs. criacionismo), excelente localização junto ao pinhal dos camarnais - provavelmente o local com melhores condições para acolher um festival no concelho, pouca probabilidade de quererem patrocinar devido ao investimento em campanhas a nível nacional, pouco interesse em acolher o festival - conforme revelado informalmente pelo diretor de marketing);

5) É pouco provável que exista viabilidade para realizar um F.T. sem recurso a patrocínio de marcas comerciais. Teria de ter uma forte causa para angariar mecenas (ou um retorno elevado para angariar financiadores); A utilização de mensagens subliminares para comunicar patrocinadores foi colocada de parte;

6) É viável implementar serviços de apoio a utilizadores de substâncias psicoativas, ao nível da prevenção, desde que acompanhadas por um controlo de autoridades competentes, ao nível da proteção;

7) Apesar de haver recetividade para um festival de apenas música eletrónica por parte de uns *stakeholders*, outros consideraram que apenas funcionaria durante a noite, sendo necessário a integração de outros géneros musicais como a música do mundo, durante o dia, de forma a criar um melhor ambiente, mais em linha com posicionamento do destino (*surf*, praia, mar) até porque consideram difícil suportar música eletrónica durante o dia. Enquanto uns consideram essenciais artistas de renome, também devido às barreiras linguísticas e culturais presentes na região, outros consideram a concorrência regional forte e com preços baixos, devido ao forte investimento de estruturas camarárias de destinos concorrentes. Outros consideram essencial a diferenciação, estando disponíveis para acolher um festival de música eletrónica, e revelaram que procuram mais

a descoberta de novas bandas do que artistas de perfil. Outros vão aos festivais apenas pela música, e consideram que tem de haver um foco no palco. Ao nível da programação não musical, tanto os workshops como as palestras e as animações entre concertos, ou eventualmente o teatro (de forma mais rebuscada), revelaram ser importantes por motivos de aprendizagem, de formação do pensamento, de contextualização da experiência, para criar valor para o visitante, para contrariar o desinteresse pela componente científica, pelo ambiente que criam, pela magia, pela antecipação do concerto, pelo próprio tempo do festival;

8) Os segmentos de mercado frequentadores de F.T.'s não estão alinhados com os segmentos de turistas no concelho, pelo que será necessário adaptar a programação e comunicação para os conseguir integrar, tendo em conta que um dos principais objetivos para a receptividade do evento será a atração de visitantes com a intenção da repetição da visita, e a identificação dos locais com o festival;

9) A melhor data para realização do festival é na época alta (julho, agosto), apesar da forte concorrência de festas locais e de festivais nacionais. O clima é uma forte ameaça. A melhor localização para um festival, a Praia da Areia Branca, está na capacidade máxima durante este período, sendo necessário evitar constrangimentos ao nível do saneamento básico para que não entre em colapso, com os inerentes impactos associados;

10) O horário de funcionamento do festival é 24 horas por dia, quer seja com mais ou menos ruído. De alguma forma, tem de estar sempre a funcionar;

11) Existe potencial para fazer um grande festival de 3 000 a 50 000 pessoas. Entre 1 000 a 5 000 pessoas se for apenas de música eletrónica;

12) Questão sobre o preço não revelou grandes conclusões, sendo necessário avaliar várias variáveis, tais como: oferta, programação, participantes, interesse para o participante, artistas, espaço, oferta, região, capacidade de compra, número de dias, acessibilidades, logística, custos, se é tudo incluído... Valores variaram entre os 40-75 Euros diários e os 100-250 Euros pelo passe.

Foi abordado também outro ponto que consideramos importante para a análise da viabilidade económica e financeira do projeto: ao nível da indústria, foram indicados três tipos de organizações que organizam festivais: as grandes indústrias, com nomes de renome e em que alguns conseguem criar bom ambiente (p. ex., Super Bock Super Rock); as indústrias camarárias, com baixos preços, com eventos cujo propósito não é o lucro e que, por vezes, são apoiadas financeiramente por patrocinadores poluidores (p. ex., FMM Sines); e as pequenas associações sem fins lucrativos (p. ex., o Andanças).

Esta análise também revela alguns aspetos associados ao facto de estarmos a tratar de um destino costeiro, entre os quais, a forte sazonalidade, a necessidade de regeneração de acessibilidades, a necessidade de diversificar novos produtos para épocas médias ou baixas, a

necessidade de intervenção pública ao nível da segurança e das acessibilidades, as barreiras linguísticas dos recursos humanos locais, as dificuldades inerentes à fragilidade e ocupação do litoral, a fragilidade estrutural relativa a poucas atividades turísticas funcionais, a sobrecarga de tratamentos de resíduos sólidos, lixos e esgotos, o ruído associado à atividade do festival, a necessidade de preservação do património natural, a integração com as atividades locais, a necessidade de reabilitação global do ambiente, e a necessidade de encontrar um equilíbrio no quadro de desenvolvimento. Consideramos, então, que a componente de diversificação do produto, terá de ser focado numa de três abordagens: ou o produto não depende do mercado turístico atual, ou tem de ser complementar ao produto Sol & Mar, ou se posiciona como gerador de imagem do destino, associado ao município, com riscos associados a essa dependência. O produto turístico poderá ser incluído nos seguintes produtos turísticos: Sol e Mar, Turismo Cultural, Turismo Religioso, Turismo Responsável, Turismo de Natureza, Turismo Ativo.

Outro aspeto importante a considerar cinge-se com o grau de satisfação de um consumidor que procure o festival apenas pela sua oferta de música eletrónica, caso não se ofereça música eletrónica durante o dia, ou, por outro lado, que procure o festival ou destino pelo bem-estar e pelo ambiente, aspeto que iremos remeter para a elaboração do modelo de negócios.

Em jeito de conclusão do estudo de mercado, pensamos que é pertinente, aqui, abordarmos também um aspeto relacionado com as motivações, necessidades e desejos dos consumidores em participar no festival, por terem sido abordados tanto no inquérito como no *focus group*. Existe uma diferente perceção entre quais serão os principais aspetos motivacionais relacionados ao público que habitualmente frequenta F.T.'s e o tipo de público que frequenta, ou que se pretende que frequente, o destino, por parte dos *stakeholders*. As motivações, para frequentar o festival, que foram abordadas pelos segmentos associados a F.T.'s e pelos *stakeholders* compreenderam: motivações hedonistas, racionais/utilitárias, ou éticas, necessidades de reencontro de equilíbrio, fuga de problemas, descanso, fuga da rotina ou da poluição, e sentimentos de liberdade, tal como desejos culturais, de diversão, de conhecer outras pessoas e de contacto com a natureza. Desejos de atividades desportivas também foram indicadas, no entanto, apenas iremos considerar as relacionadas à dança e bem-estar, e iremos ignorar as associadas ao automobilismo, por não termos vislumbrado, ainda, uma forma de conciliar as duas ofertas.

Se tivermos em conta o desenvolvimento turístico sustentável, pretendendo manter ou alargar a qualidade e competitividade do destino turístico e o valor da experiência dos turistas, sem comprometer os equilíbrios territoriais e os recursos que estão na base da sua atratividade e contribuindo para o processo de desenvolvimento local, poderemos assumir que ao realizar o festival numa localidade no litoral, adaptando o conceito para ir de encontro à procura já existente, poderemos ultrapassar a capacidade de carga ecológica, social, turística e até económica,

comprometendo a sustentabilidade ecológica e sociocultural, para além de uma questão chave: o aumento do nível da água do mar, grande ameaça a longo prazo para realizar eventos na praia.

A escolha da realização de um F.T. na região, face à sua mais difícil aceitação e adequação do que outro tipo de festival, terá, neste aspeto, de vingar pela sua viabilidade. Curiosamente, para que seja viável, e de forma a que não choque com as dimensões associadas à aceitação e adequação, pode requerer que tenhamos, aqui, uma criatividade, não só “combinatória” ou “exploratória”, mas que seja, também ela, “transformacional”.

*O segundo e terceiro tipos estão intimamente ligados, e mais semelhantes entre si do que qualquer um deles para o primeiro. Eles são a criatividade “exploratória” e “transformacional”. O primeiro envolve a geração de novas ideias pela exploração de espaços conceituais estruturados. Isso geralmente resulta em estruturas (“ideias”) que não são apenas novas, mas inesperadas. Pode-se ver imediatamente, entretanto, que eles satisfazem os cânones do estilo de pensamento em questão. Este último envolve a transformação de algumas (uma ou mais) dimensões do espaço, de modo que novas estruturas podem ser geradas, o que não poderia ter surgido antes. Quanto mais fundamental for a dimensão em questão, e quanto mais poderosa for a transformação, mais surpreendente será a nova ideia. Essas duas formas de criatividade misturam-se, já que a exploração do espaço pode incluir um mínimo de “ajustes” de restrições razoavelmente superficiais. A distinção entre um ajuste e uma transformação é, até certo ponto, uma questão de julgamento, mas quanto mais bem definido o espaço, mais clara essa distinção pode ser (Boden, 1998, p.348).*

### **3.1.4 - Diagnóstico do ambiente interno e externo**

#### **3.1.4.1 - Análise Macro:**

##### **Político**

O ambiente macropolítico é marcado pelos seguintes aspetos: persistente pobreza e desigualdade mundial, fragilidade económica, desemprego (em especial o desemprego jovem), insustentáveis padrões de produção e consumo, insustentável utilização de recursos naturais, impactos dos conflitos atuais e persistentes efeitos em situações pós-conflito, vulnerabilidade a desastres e consequências de recentes desastres, alterações climáticas, falta de recursos, deficiências institucionais (defeitos na regulação, evasão fiscal e corrupção) e espaço limitado para a sociedade civil, e a necessidade de ação multilateral alinhada com a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável (doravante, A.D.S.) (O.N.U., 2017).

Neste sentido, a U.N.E.S.C.O. - Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e a Cultura (2014, pp.6-7), numa obra datada anteriormente à da O.N.U. (2017), já apontava para a intenção de desenvolver propostas claras para estruturas inovadoras, holísticas e efetivas, assim como para o necessário aumento de interdisciplinaridade:

*A cooperação em educação, ciências, cultura, comunicação e informação nunca foi tão urgente neste contexto. (...) Os direitos humanos e a dignidade de cada mulher e homem (...) devem ser o nosso ponto de partida e a medida do nosso sucesso. Estes tempos exigem um novo humanismo que casa o desenvolvimento humano com a preservação do planeta e que fornece igual acesso a todos aos benefícios da educação, ciências, cultura, comunicação e informação. Este novo humanismo deve-se basear em novas aspirações de igualdade e respeito pela tolerância e compreensão mútua, especialmente entre povos de diferentes culturas e crenças. Deve procurar criar sociedades mais inclusivas, orientadas por uma profunda preocupação com a justiça social e a diversidade.*

De forma a contribuir para alcançar os Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (doravante, O.D.S.) a U.N.E.S.C.O. (2017), definiu quatro objetivos chave fortemente ligados à A.D.S. 2030: 1) Apoiar sistemas sustentáveis de governação para a cultura (ligado aos objetivos 8, 16 e 17 da A.D.S. 2030); 2) Atingir um fluxo equilibrado de bens e serviços culturais e aumentar a mobilidade de artistas e profissionais culturais (ligado aos objetivos 8 e 10 da A.D.S. 2030); 3) Integrar a cultura em quadros de desenvolvimento sustentável (ligado aos objetivos 4, 8 e 17 da A.D.S. 2030); e 4) Promover os direitos humanos e liberdades fundamentais (ligado aos objetivos 5 e 16 da A.D.S. 2030).

Segundo a O.M.T. – Organização Mundial do Turismo (2017, p. 4), “enquanto um dos setores económicos em mais rápido crescimento no mundo, o turismo está cada vez mais reconhecido como um contribuinte vital para a criação de trabalho e de riqueza, proteção ambiental, preservação cultural e alívio de pobreza”. Os autores referem ainda que “o papel do turismo em atingir os 17 O.D.S. pode ser significativamente fortalecido quando o desenvolvimento sustentável se tornar uma responsabilidade partilhada e se mover para o centro das decisões políticas e empresariais no setor turístico”. O relatório tem como objetivo construir conhecimento, capacitar e inspirar *stakeholders* para acelerar a mudança para um setor mais sustentável, alinhando políticas, operações e investimentos com os O.D.S., assim como destacar os *links* entre turismo e O.D.S., dando recomendações sobre como dirigir o caminho até 2030. Os aspetos chave a reter para se moldar a jornada até 2030 são a necessidade de um papel mais ativo por parte dos decisores políticos do setor turístico no planeamento dos O.D.S. nacionais, a necessidade de um estado de consciência por parte das empresas turísticas relativamente aos benefícios económicos e a necessidade de elevar a outro nível o financiamento do turismo, ajustando às necessidades e prioridades do setor (O.M.T., 2017)

No relatório Europa 2020 – Uma estratégia europeia para o crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, a Comissão Europeia refere que “a Europa enfrenta um momento de transformação” (Comissão Europeia, 2010, p.3), tendo passado por anos de crise económica e social que expôs falhas estruturais, num momento em que desafios como a globalização, a pressão sobre os recursos e o envelhecimento se intensificam. Os autores definiram o “Crescimento Inteligente”, o “Crescimento Sustentável” e o “Crescimento Inclusivo” como as três prioridades, através do desenvolvimento de uma economia baseada no conhecimento e na inovação, promovendo uma economia mais eficiente, mais verde e mais competitiva e promovendo uma economia com elevada empregabilidade fornecendo coesão social e territorial.

*À medida que o mundo se dirige rapidamente para a Quarta Revolução Industrial, um período de transformação económica e social fundamental e aceleradora, é cada vez mais crítico que todas as vozes das partes interessadas sejam integradas efetivamente na geração de futuros positivos e inclusivos (F.E.M., 2017a, P.7).*

Dar oportunidades para empresas atingirem O.D.S. gera retornos sociais e financeiros e orienta o sector público e privado para mudar o paradigma do nosso sistema económico para uma prosperidade ampla (F.E.M., 2017a).

*As artes e a cultura estão na base de sociedades vibrantes, saudáveis e inclusivas. Artistas e instituições culturais colaboram com o Fórum para forjar novas alianças em todos os sectores, falar a verdade ao poder e criar narrativas poderosas e inclusivas que mudam corações e mentes. Isso manifesta-se na criação e apresentação de performances específicas do local e em instalações e exposições imersivas, bem como no lançamento de projetos socialmente envolvidos. (F.E.M., 2017a, p.46)*

Segundo o F.E.M. - Fórum Económico Mundial, as tendências de 2018 são: envelhecimento populacional; mudança na paisagem da governança internacional; alterações climáticas; ambiente em degradação; classe média em crescimento nas economias emergentes; crescente sentimento nacional; crescente polarização societária; aumento de doenças crónicas; aumento da dependência cibernética; aumento da mobilidade geográfica; aumento da disparidade de rendimentos e de riqueza; mudanças de poder; aumento da urbanização (F.E.M., 2018a, p. 62).

As orientações para a política fiscal em 2019 assentam em cinco grandes eixos (Gabinete do Ministro das Finanças, 2018), dos quais apontamos os mais relevantes no apêndice 127. Relativamente à política económica, importa mencionar a abertura da linha de crédito Capitalizar Turismo, no valor de 130 milhões de euros, para financiar a criação e requalificação de projetos turísticos, com o valor máximo de 4,5 milhões de euros por projeto, prazos de reembolso até 15 anos e períodos de carência de reembolso máximos de 4 anos (Governo da República Portuguesa, 2018a). Os concursos bienais promovidos pela Direção-Geral das Artes, para 2020 e 2021, têm uma verba total disponível de 18,6 milhões de euros, com um mínimo de 400 mil euros a garantir no domínio da Programação, para a região centro (Governo da República Portuguesa, 2019). Em termos da política laboral, o rendimento mínimo foi atualizado para 600 Euros a partir de 1 de janeiro de 2019 (aumento de 15% entre 2015 e 2018), de forma a aumentar o valor de trabalho sem colocar em causa o crescimento do emprego e a redução do desemprego (Governo da República Portuguesa, 2018b). Em termos de privatizações e nacionalizações, o Governo Português, como resultado do programa de ajustamento celebrado com a troica (F.M.I., Banco Central Europeu e Comissão Europeia), privatizou uma série de empresas (T.A.P., E.D.P., Fidelidade, A.N.A., C.T.T., B.P.N., R.E.N. e E.G.F.) indo mesmo além da troica no sentido em que obteve 9,5 mil milhões de euros com estas vendas, em oposição aos 5,5 mil milhões de euros previstos, para fazer face ao elevado aumento da dívida pública (Cardoso, 2015). O Tribunal de Contas considerou que existiram deficiências na privatização das seguradoras da C.G.D. (Valente, 2019), que não foram acautelados os interesses estratégicos nacionais nas privatizações da E.D.P. e da R.E.N. (Suspiro, 2015) com perdas de milhões para o estado (Guedes, 2015), que o estado se encontra agora mais exposto a riscos adversos da T.A.P. (Suspiro, 2018), que a nacionalização

e reprivatização do B.P.N. (e Parups, Parvalorem e Parparticipadas) custou mais de 4 mil milhões de euros ao estado, mais do que os 3,9 mil milhões de euros da capitalização da C.G.D. em 2017, e da constituição do Novo Banco, também na ordem dos 3,9 mil milhões de euros, (Cavaleiro, 2018), a somar aos mais 2,15 mil milhões de 2019 a 2023 (Ribeiro, 2019).

## **Social**

Estima-se que a população mundial aumente dos cerca de 7 mil milhões de pessoas em 2015 para os 10 mil milhões em 2060, a uma taxa de crescimento de 1,38%, impulsionada pelo aumento em países como a Índia, o Paquistão e a Nigéria (anexo 15) (United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, 2017a e 2017b). O anexo 16 apresenta uma comparação entre os principais indicadores sociais nas regiões mais e menos desenvolvidas (idem., 2017c, e O.N.U., 2018). O anexo 17 apresenta uma previsão da evolução da população mundial por continente (United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, 2017c).

O ciclo de vida familiar moderno é sintetizado no anexo 18 (Brassington e Pettitt, citados por Bowdin *et al.*, 2006, p.203). A segmentação geracional de referência (dos E.U.A.) é apresentada por Kessler (2017) no anexo 19. Fratu (2011, p.121) apresenta como o ciclo de vida familiar é refletido no comportamento do consumidor (anexo 20).

O Instituto Nacional de Estatística (INE, 2014) apresenta vários indicadores sociais como: índice sintético de fecundidade (anexo 21); esperança média de vida (anexo 22); saldo migratório (anexo 23); população residente em Portugal (anexo 24); pirâmide etária da população (cenários 2012-2035 e 2012-2060; anexos 25 e 26, respetivamente); e índice de sustentabilidade potencial (anexo 27). No anexo 28, podemos observar a distribuição da densidade populacional em Portugal, no ano de 2011, fortemente condensada no litoral centro/norte do país.

No seguimento do anúncio do estudo realizado pela Fundação Francisco Manuel dos Santos (Moreira *et al.*, 2019) acerca da sustentabilidade do sistema de pensões português, que propõe um aumento da idade da reforma para os 69 anos, foi gerado debate na esfera pública. Cavaco Silva, ex-Presidente da República Portuguesa, considera que a idade da reforma pode passar para os 80 anos em 2050 (Jornal Expresso, 2019). Por outro lado, o Ministro do Trabalho, da Solidariedade e da Segurança Social rejeitou que as intenções do executivo passem pelo aumento da idade da reforma (Jornal de Notícias, 2019). Não obstante estas observações, é claro que a sustentabilidade do sistema de pensões (ou falta dela), é uma questão premente para as gerações futuras que, para além de terem de lidar com o difícil acesso ao mercado liberal e com o excesso de endividamento das finanças públicas, terão também de lidar com as alterações climáticas.

## **Tecnológico**

O ambiente tecnológico é fortemente marcado pela intermediação via *internet*, pela incorporação da tecnologia, pela interação com o cliente de formas interativas, pela melhoria da sustentabilidade ambiental dos transportes, pela inovação tecnológica constante que exige um planeamento a curto prazo e pelo debate ético sobre a utilização da tecnologia, que não acompanha o rápido desenvolvimento tecnológico. Além disso, irão existir avanços em “tecnologias que continuarão a transformar as sociedades através de suas aplicações - a digitalização; tecnologias quânticas (como aplicadas à *internet*: inteligência artificial e fabricação avançada e indústria 4.0, *internet* das coisas são apenas alguns exemplos)” (Portugal Space, 2019, p.6).

A O.C.D.E. (2019) prevê que, em 2017, 71,5% dos lares, em Portugal, possuam *internet*, um número abaixo de quase todos os países da O.C.D.E., com exceção da Grécia e da Turquia. Em 2016, existiam 4 614 investigadores governamentais. Em 2017, foi investido 1,317% do P.I.B. em I&D (cerca de metade da média da O.C.D.E.), após queda entre 2009 e 2015, e lenta recuperação posterior. Em 2017, cerca de 10,5% dos homens empregados e 7,3% das mulheres empregadas são empregados por conta própria, sem trabalhadores, enquanto os valores se alteram para 6,2% e 2,8% no caso de empregados por conta própria com trabalhadores. Em termos de criação de novos negócios, em 2013, 54,4% dos homens e 49,5% das mulheres tinham acesso a formação, enquanto 25% dos homens e 19,5% das mulheres tinham acesso a financiamento. Em 2016, em termos do número de trabalhadores, existiam 92 799 em microempresas (1-9 trabalhadores), 76 435 em minipresas (10-19 trabalhadores), 128 467 em pequenas empresas (20-49 trabalhadores), 214 138 em médias empresas (50-249 trabalhadores) e 142 301 em grandes empresas (mais de 250 trabalhadores). Em 2016, em termos do número de empresas, existiam 54 635 microempresas (1-9 trabalhadores), 5 650 minipresas (10-19 trabalhadores), 4 222 pequenas empresas (20-49 trabalhadores), 2 176 médias empresas (50-249 trabalhadores) e 270 grandes empresas (mais de 250 trabalhadores).

## **Económico**

O F.M.I. (2019) apresenta o crescimento real do P.I.B. Mundial. No primeiro caso, compara o crescimento do P.I.B. Mundial com o dos mercados emergentes e economias em desenvolvimento, e das economias avançadas (anexo 29). No segundo caso, compara-se o crescimento do P.I.B. Mundial com o da Zona Euro, do Reino Unido, dos E.U.A., do Japão, da China, da Índia, e dos mercados emergentes e economias em desenvolvimento (anexo 30).

Em Portugal, o rendimento disponível bruto das famílias sofreu uma forte quebra desde 2009, tal como a poupança familiar (anexo 31). O investimento, em Portugal, diminuiu fortemente de 2009 a 2012, começando lentamente a recuperar em 2013, e a ganhar momento em 2015, com

um ciclo de recuperação económica mais demorado em comparação com a Irlanda, a Zona Euro e o conjunto dos países da União Europeia, e semelhante ao de Espanha (anexo 32). Tanto a administração pública como as sociedades não financeiras necessitam de investimento, ainda que estas tenham tido capacidade de investimento em 2013 e 2014 (anexo 33). A taxa de inflação tem estado a variar entre os 0.5% e os 1.4%, de 2015 a 2018, após uma deflação geral em 2014 e uma maior inflação em 2011 e 2012. Comparando vários sectores da economia relevantes para este estudo, verificamos que tem existido uma redução dos preços no vestuário e calçado, uma variação quase nula no lazer, recreação e cultura, uma inflação convergente com a inflação total nos produtos alimentares e bebidas não alcoólicas e uma forte inflação no preço das bebidas alcoólicas e tabaco, de 2010 a 2018 (anexo 34). A variação do P.I.B., P.I.B. *per capita*, e respetivo contributo do consumo privado e público, tal como das exportações e importações, de 2013 a 2017, é sintetizado no anexo 35; verifica-se uma variação do P.I.B. negativa em 2013, recuperando para cerca de 1 ponto percentual em 2014, 2 pontos percentuais em 2015 e 2016 e quase 3 pontos percentuais em 2017, impulsionado pelo contributo do consumo privado e das exportações, que equilibram uma balança comercial negativa; a taxa de desemprego encontrava-se nos 8.9% em 2017, prevendo-se uma diminuição média para os 7% em 2018; a dívida pública encontra-se nos 124,8% do P.I.B. em 2017 (A.I.C.E.P. Portugal Global, 2019, p.1). Em sequência da crise financeira de 2007-2008, despoletada pela falência do *Lehman Brothers*, o défice aumentou para cerca de menos 10% do P.I.B. em 2009 e 2010, diminuiu para valores entre -4.4% e -7.4% do P.I.B. entre 2011 e 2015, e -2% em 2016. A dívida pública duplicou entre 2004 e 2012, variando entre os 129% e os 130,6% do P.I.B. entre 2013 e 2016. O saldo da balança comercial inverteu-se em 2012, passando de uma série negativa desde 2000 para uma série positiva entre 2013 e 2016 (Eurostat e Banco de Portugal, citados pelo *website* do Governo da República Portuguesa, 2017 – anexo 36). A carga fiscal, entre 2013 e 2017, situou-se nos 34% do P.I.B. (34,7% em 2017), abaixo da média da União Europeia (39,3%) (I.N.E., 2018, p.2; anexo 37). As ajudas à banca desde 2008 já atingiram os 16,7 mil milhões de euros (9,3% do P.I.B.) (Diário de Notícias, 2018). O indicador de confiança do consumidor, em Portugal, cresceu de 2013 a 2018, estando acima dos valores da zona euro desde 2015 (I.N.E., 2019; anexo 38). No caso do sector dos serviços, também tem havido uma recuperação da confiança dos consumidores, sendo clara uma variação sazonal em 2018 (I.N.E., 2019; anexo 39).

Entre Março de 2018 e Março de 2019, o EURO tem perdido valor em relação ao Dólar dos E.U.A., do Iene, da Libra Esterlina e do Franco Suíço, após um ano de 2017 em que se verificou o oposto (Banco de Portugal, 2019a; anexo 40). A taxa de juros de empréstimos a sociedades não financeiras a Fevereiro de 2019 situavam-se nos 2,71% (1,37% para o crédito à habitação) (Banco de Portugal, 2019b, anexo 41).

Relativamente ao preço dos combustíveis, tem vindo a aumentar desde 2016, após uma forte queda em 2015 e uma queda moderada no último trimestre de 2018 (Direção-Geral de Energia e Geologia, 2019; anexo 42).

De acordo com o Governo da República Portuguesa (2019a), prevê-se entre 2019-2023, um crescimento do P.I.B. em torno de 2%, menos desemprego em valores inferiores a 6%, uma administração pública sustentável com contas equilibradas, uma redução da dívida pública para menos de 100% do P.I.B., um crescimento do investimento público em 60% em termos acumulados (com prioridade para a ferrovia, transportes públicos, saúde e educação), e pensões e prestações sociais sustentáveis (acompanhando a evolução da atividade económica). Os anexos 43 a 45 revelam as previsões do executivo em termos de P.I.B. e desemprego (anexo 43), de exportações, consumo privado e investimento (comparando o cenário do Governo com os do Conselho das Finanças Públicas, Banco de Portugal, O.C.D.E e F.M.I.) (anexo 44), e de saldo orçamental e dívida pública (anexo 45).

### **Ambiente**

Segundo a United Nations Environment Programme – U.N.E.P. (2019), a população mundial duplicou e o P.I.B. global quadruplicou desde 1970, o que exigiu uma grande quantidade de recursos naturais para fazer face ao desenvolvimento económico e ao aumento do bem-estar. Nos últimos 50 anos, não houve um período de estabilização ou declínio na procura global de matérias. Dez economias são responsáveis pela extração de mais de 68% da extração de materiais global e economias de rendimento alto-média dominam a extração de recursos (56% do total global), graças às dinâmicas geradas pela construção de novas infraestruturas em países em desenvolvimento e emergentes, e a terceirização das fases da cadeia produtiva mais intensivas em termos de materiais e de energia para países de baixos rendimentos, em transição. Estima-se que a extração de recursos naturais dobre até 2060. Em termos da pegada ecológica mundial, os países de altos rendimentos representam 27 toneladas, 60% acima dos países de renda média-alta e mais de 13 vezes o nível dos países de rendimentos baixos. O uso global de água está a aumentar e 30% da bacia hidrográfica mundial está sob *stress* desde 2010 (U.N.E.P., 2019). “A competição pela água entre as cidades e a agricultura pode-se tornar um problema sério” (ibid., p.129).

50% das emissões de gases de efeito estufa provêm da extração e processamento de recursos naturais, gerando também mais de 90% do *stress* hídrico e perda de biodiversidade devido ao uso da terra, o que põe em causa o atingimento das metas do acordo de Paris e a realização dos O.D.S.. 11% das espécies poderão ser extintas devido às atividades de uso de terra. O consumo de água doce para seres humanos e ecossistemas está ameaçada (UNEP SETAC, citados por U.N.E.P., 2019). A agricultura representa 85% do *stress* hídrico global. Também a utilização excessiva de fertilizantes pode levar à perda da biodiversidade. “Até 2060, a área de

terras agrícola aumentará mais de 20%, reduzindo as florestas em mais de 10 por cento e outros *habitats* como pradarias e savanas em cerca de 20 por cento” (U.N.E.P., 2019, p.99). Ao aumentar a eficiência de materiais e energia na produção e consumo, poder-se-á reduzir a competição pela transformação da água e da terra. Uma não melhoria na utilização de recursos pode resultar num *stress* substancial nos sistemas de gestão de recursos e em pressões e impactos ambientais sem precedentes. Recentemente, os impactos aumentaram em valores absolutos, nomeadamente a média global da mudança climática *per capita* e os impactos na saúde. Enquanto houve um aumento de 1,4 vezes dos impactos das mudanças climáticas, entre 2000 e 2011, houve um aumento ainda maior (1,6 vezes) na massa total extraída de recursos, de 1,2 relativo ao *stress* hídrico. É necessário agir para permanecer dentro dos limites planetários, para uma mudança sistémica com os princípios da economia circular. A adoção de políticas e ações sustentáveis poderá resultar num crescimento mais lento no uso de recursos globais, e apoiará a utilização mais igualitária dos recursos *per capita*, entre países, com fortes taxas de crescimento em economias emergentes e em desenvolvimento, equilibradas por uma redução no uso de recursos em países de altos rendimentos, podendo reduzir as extrações de recurso globais em 25% até 2060, e tirando a pressão aos sistemas de fornecimento de recursos, permitindo uma extração e uso limitada ao nível dos recursos com maiores impactos ambientais e sociais, para além de poder resultar em benefícios económicos a partir de 2013, com um possível crescimento do P.I.B. na ordem dos 8 % até 2060, tal como poderá também apoiar uma distribuição mais igualitária do P.I.B. *per capita* (U.N.E.P., 2019). “A mudança de padrões estabelecidos e insustentáveis de uso de recursos e impacto ambiental para ‘um futuro que queremos’ exigiria ação decisiva de governos e empresas em todo o mundo para apoiar práticas sustentáveis de consumo e produção.” (U.N.E.P., 2019, p. 118). “A dissociação dos impactos ambientais e do uso de recursos da atividade económica e do bem-estar humano é uma estratégia chave que pode apoiar as conquistas dos O.D.S, permanecendo dentro dos limites do planeta” (U.N.E.P., 2019, p. 125). Segundo o IPCC, citados por U.N.E.P. (2019, pp. 145-146), há uma menor perda de diversidade caso o aumento da temperatura global seja de apenas 1,5° Celsius acima dos níveis pré-industriais, em oposição a 2,0° Celsius, o que reduziria os impactos nos ecossistemas terrestres, de água doce e costeiros, diminuiria os riscos à saúde e diminuiria os riscos dos impactos relacionados à mudança climática. O envolvimento de *stakeholders* em modelos de negócio que adotem a economia circular e tecnologia de ponta pode gerar poupanças de recursos e económicos, impulsionando o desenvolvimento, e promovendo mudanças transformadoras (U.N.E.P., 2019).

Segundo Ludacer e Orwig (2018), já existe tanto CO<sub>2</sub> na atmosfera que plantar árvores já não nos poderá salvar, pois a sua plantação ocuparia terreno necessário para a produção alimentar e eliminaria ecossistemas naturais.

Os festivais estão a desenvolver uma série de diferentes estratégias para combater as alterações climáticas (Gillesbie, 2009).

O Governo da República Portuguesa (2019b) apresentou o Plano Nacional de Energia e Clima, que inclui a visão estratégica, metas, objetivos e linhas de atuação até 2030.

### **Indústria Turística**

As viagens e turismo contribuíram “com mais de 10% para o P.I.B. global e representando 1 em cada 10 postos de trabalho no planeta”: “A indústria deve continuar a se esforçar para ser líder em abordar a inclusão e a sustentabilidade tanto de maneira responsiva como responsável. As soluções terão de ser globais e locais, assegurando a inclusão total da sociedade” (F.E.M., 2017b, p. xi).

*Em 2017, a indústria de viagens e turismo continua a fazer uma diferença real na vida de milhões de pessoas, impulsionando o crescimento, criando empregos, reduzindo a pobreza e promovendo o desenvolvimento e a tolerância. Pelo sexto ano consecutivo, o crescimento da indústria supera o da economia global, mostrando a resiliência da indústria diante da incerteza geopolítica global e da volatilidade económica. A indústria contribuiu com US \$7,6 trilhões para a economia global (10,2% do P.I.B. global) e gerou 292 milhões de empregos (1 em cada 10 empregos no planeta) em 2016. (World Travel & Tourism Council) As chegadas internacionais seguiram o exemplo, atingindo 1,2 bilhões em 2016, 46 milhões em relação a 2015. (World Tourism Organization (UNWTO)) (...) Com uma previsão de 1,8 bilhões de turistas internacionais até 2030, a indústria tem o potencial de desempenhar um papel fundamental na criação de oportunidades de emprego de alta qualidade, atua como um veículo para proteger e restaurar a biodiversidade do nosso planeta e ajudar a construir pontes entre pessoas e culturas. [...] O setor também está a dar grandes passos para um foco maior na sustentabilidade ambiental. Desde a década de 1980, o trânsito aéreo duplicou a cada 15 anos - uma tendência que deverá continuar. Em 2016, cerca de 4 bilhões de pessoas viajaram de avião, um número que deverá chegar a 7,2 bilhões em 2035. (International Air Transport Association (IATA)) Como tal, a eficiência de recursos, a proteção ambiental e as mudanças climáticas são fundamentais para a agenda da indústria”. (F.E.M., 2017b, p.3)*

O F.E.M. (2017b, pp.24-28) define 8 tendências que impulsionam a transformação do sector:

1. Os turistas de ontem não são os de amanhã – *Millennials* mais experientes em tecnologia e mais conectados do que a geração anterior, estão a mudar a forma como a viagem é consumida, procurando experiências. Criar uma proposta de valor forte para os *baby boomers* é fundamental para a sua atração.

2. Novos viajantes, sistema antigo – Altas expectativas e baixa tolerância para barreiras à mobilidade por parte do viajante do Séc. XXI. Os obstáculos à mobilidade impedem o crescimento, a criação de emprego e a tolerância entre culturas. – “Em 2015, os destinos turísticos em todo o mundo exigiam 61% da população mundial para obter um visto antes da partida (O.M.T.). Esta é uma melhoria significativa em relação a 2008, quando 77% da população mundial foi convidada para se candidatar a um visto tradicional.”

3. A insegurança geopolítica é o novo normal – Aumento do terrorismo, do populismo e da xenofobia, com o potencial de reverter as crescentes liberdades adquiridas nas décadas anteriores, com implicações para o movimento de pessoas.

4. A quarta revolução industrial está aqui para ficar – Adaptação de negócios e modelos operacionais face às mudanças nas expectativas dos clientes, às novas tecnologias e às tendências da indústria.

5. Empregos, Emprego, Emprego - Mas onde está o Talento? – Apesar do potencial para criação de emprego, o sector tem dificuldade em atrair talento.

6. A sustentabilidade é uma obrigação – Necessidade de contrariar os impactos negativos ambientais da indústria.

7. A infraestrutura está se a tornar um gargalo – Os investimentos em infraestruturas têm ficado para trás, apesar de serem críticos para o desenvolvimento da indústria e de contribuírem para o emprego e desenvolvimento regional.

8. Vamos aspirar ao quadro regulamentar do século XXI – Necessidade de um quadro de governança global afeto à aviação.

De uma forma geral, a competitividade da indústria está a crescer, tal como os fluxos turísticos. A indústria continua a construir pontes neste contexto protecionista. A conectividade é essencial na estratégia digital dos países. O sector enfrenta dificuldades ao nível da sustentabilidade face à progressão da degradação natural (F.E.M., 2017b).

Para a O.M.T. (2018), os principais *drivers* da indústria são: crescimento superior ao esperado em chegadas internacionais na Europa; ascensão da classe média; facilitação de viagens aprimorada; maior conectividade aérea; procura intrarregional dinâmica na Ásia e no Pacífico; crescimento rápido dos mercados emergentes com a China na liderança; maior confiança derivada do crescimento económico global; O.T.A.'s, digitalização e o surgimento de novos serviços de turismo de plataforma (a chamada economia compartilhada). As tendências são: a Ásia continua a subir e a amadurecer; autenticidade é o novo luxo; novos segmentos e viagens multigeracionais; entender os consumidores; "*overtourism*" e/ou má gestão; construindo resiliência: a crise é o novo normal; tecnologia e inovação em todas as etapas da jornada; o turismo sustentável entra no mainstream; humano depois de tudo: o que faz uma diferença real (O.M.T., 2018).

Segundo Talwar *et al.* (2010, p.4), os principais desenvolvimentos estratégicos do sector de eventos e convenções são: recuperação do 9/11, anos de *boom* e recessão global; competitividade, necessidade de criatividade e formatos envolventes; globalização e crescimento; destinos emergentes; explosão de capacidade; crescente foco no retorno do investimento e efetividade da aprendizagem. Os principais temas operacionais e de gestão são: expansão das expectativas dos consumidores; horizontes de planeamento reduzidos; procura de talento; aumento de pressões de tempo e custos; transparência; a emergente agenda “verde”; tecnologia e digitalização (Talwar *et. al*, 2010, p.4).

Desde 2009, o saldo da balança de viagens e turismo tem vindo a aumentar, tendo crescido na casa dos 28% ao ano, com um forte crescimento das exportações em 2017 a destacar-se do crescimento moderado das exportações e importações. (Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2019; anexo 46). A despesa média dos turistas, em Portugal, atingiu os 30,9 EURO (49,4 EURO para turistas de negócios; 33 EURO para turistas em lazer, recreio ou férias; 25,3 EURO para quem visita familiares e amigos) (Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2019; anexo 47).

O Turismo contribui com as suas receitas para 8,2% do P.I.B., pesando 18,6% das exportações globais, 51,5% das exportações de serviços, e 29,2% das exportações de bens (Turismo de Portugal, I.P. - Direção de Gestão do Conhecimento, 2019; anexo 48). Os principais indicadores turísticos apresentam uma “*performance* de crescimento favorável” (ibid., p.4; anexo 49). “A Europa foi responsável por 81,0% das dormidas turísticas de estrangeiros em Portugal. Destaque para o crescimento dos mercados intercontinentais” (ibid., p.8; anexo 50). O *top 5* de mercados emissores (Reino Unido, Alemanha, Espanha, França e Brasil) têm uma quota conjunta de 58,5%, o Brasil ascende ao Top 5 e o Reino Unido apresenta a maior perda (ibid., p.9; anexo 51). O *top 10* de mercados emissores (para além dos 5 anteriores, Holanda, E.U.A., Irlanda, Itália e Bélgica) apresentam uma quota conjunta de 77,6% (ibid., p.10; anexo 52). “Os hotéis destacaram-se na preferência dos turistas” (ibid., p.11; anexo 53). Entre 2014 e 2018 tem havido uma diminuição da sazonalidade, com mais incidência nos turistas nacionais (ibid., p.12; anexo 54). Os proveitos globais na hotelaria atingiram os 3,9 mil milhões de Euros (3,0 mil milhões de Euros em Aposento, 74,8% dos proveitos globais), uma variação de +7,3% e +267 milhões face a 2017 (ibid.; anexo 55). As receitas turísticas internacionais atingiram os 16,6 mil milhões de euros (+9,6% e +1,5 mil milhões de Euros face a 2017) (ibid.; anexo 56). O *top 5* de mercados emissores (Reino Unido, França, Espanha, Alemanha e E.U.A.) representam 63,6% das receitas turísticas (ibid.; anexo 57). O *top 10* (incluindo Holanda, Brasil, Bélgica, Irlanda e Suíça) apresenta uma quota conjunta de 79,6% (ibid.; anexo 58). As receitas turísticas evidenciam uma tendência de crescimento, com crescente importância do sector na economia, histórico em 2017 (+19,5%). A Balança turística apresentou um saldo de +9,7%, face a 2017 (ibid.; anexo 59).

Os principais indicadores da atividade turística por regiões NUTS II em 2016, estão apresentadas no anexo 60. O centro apresenta 4,9 milhões de dormidas, com uma taxa de ocupação cama de 36,3%, proveitos de 228,5 milhões e um RevPAR (*Revenue per available room*) de 21,2 Euros (Turismo de Portugal, I.P., 2017). O anexo 61 apresenta o contexto interno (potencialidades e fragilidades) e o ambiente externo (ameaças e oportunidades), identificadas pelo Turismo de Portugal na Estratégia Turismo 2027. A visão do Turismo de Portugal é “Afirmar o turismo como *hub* para o desenvolvimento económico, social e ambiental em todo o território, posicionando Portugal como um dos destinos turísticos mais competitivos e sustentáveis do

mundo – Liderar o Turismo do Futuro” (Turismo de Portugal, I.P., 2017, p.40), definindo 8 propostas de valor chave, apresentadas no anexo 62, e definindo os principais mercados (anexo 63).

O Turismo de Portugal, I.P. (2013), posiciona Portugal, para o público jovem, como proporcionando uma das melhores combinações em festivais de música através da música, do sol, do mar, de festas todas as noites e de 850 km de praias. “Na costa, os concertos têm uma relação com praias, pessoas amigáveis e noites que continuam até ao amanhecer (...), com as vantagens que isso oferece, tais como a possibilidade de dar um mergulho ou ter aulas de surf nos melhores *spots* ao longo da costa Portuguesa” (Turismo de Portugal, I.P., 2013). Além disso, referem que existem festivais que tomam lugar em locais idílicos na natureza, alguns deles celebram a arte e a liberdade, e “cada género musical tem o seu festival” como os casos em que a música penetra monumentos nacionais (Turismo de Portugal, I.P., 2013).

Podemos considerar que o Turismo é marcado pela diversidade e multiplicidade das estruturas familiares, pela mobilidade e diversidade do trabalho e emprego, pela diversidade nos estilos de vida, no consumo, na ocupação dos tempos livres e nos comportamentos pessoais devido ao impacto da informação e das novas tecnologias de comunicação. Consequentemente, ao nível do produto turístico, é importante considerar: a maior informação por parte do consumidor (maior exigência, maiores expectativas, maior dificuldade de satisfação, necessidade de criatividade e desenvolvimento de mais eficazes estratégias de *marketing*); o desemprego jovem (menor disponibilidade para viajar; menor rendimento); novas estruturas familiares (adaptação por parte das empresas: novas oportunidades de negócio em novos segmentos); crescimento populacional exponencial em África e Ásia (adaptação aos segmentos/mercados); envelhecimento populacional (redução de benefícios sociais); aumento de competências e de formação (utilização de capital humano como melhoria de serviços); responsabilidade social (maior transparência de processos de negócio; ética empresarial); sociedade mosaico (multiculturalismo) (maior mobilidade, maior conhecimento do outro, maior procura turística, ampliação das motivações de viagem).

### **Economia criativa**

Segundo as Nações Unidas (2013), a cultura é um impulsionador e facilitador de desenvolvimento, liderado pelo crescimento da economia criativa, no geral, e as indústrias criativas e culturais em particular, e ao capacitar as pessoas para se apropriarem do seu próprio processo de desenvolvimento. Mudanças transformadoras e sustentáveis podem acontecer em abordagens centradas em pessoas e no lugar que integram programas de desenvolvimento e iniciativas de construção de paz, desde a saúde até à educação, passando pelo empoderamento de género e envolvimento de jovens.

*A economia criativa tornou-se uma poderosa força transformadora no mundo de hoje. O seu potencial de desenvolvimento é vasto e espera ser desbloqueado. É um dos sectores de crescimento mais rápido da economia mundial, não apenas em termos de geração de renda, mas também de geração de empregos e ganhos com exportações. (...) Uma proporção muito maior dos recursos intelectuais e criativos do mundo está agora a ser investida nas indústrias baseadas na cultura, cujos produtos amplamente intangíveis são tão "reais" e consideráveis quanto os de outras indústrias. A criatividade e a inovação humanas, tanto no nível individual quanto no nível do grupo, são os principais impulsionadores dessas indústrias e se tornaram a verdadeira riqueza das nações no século XXI. Indiretamente, a cultura sustenta cada vez mais as formas pelas quais as pessoas em todos os lugares entendem o mundo, veem o seu lugar nele, afirmam os seus direitos humanos e forjam relações produtivas com os outros. (U.N. et al., 2013, p.15)*

O anexo 64 sintetiza 6 sistemas de classificação das indústrias culturais e criativas. Os festivais, em específico, são uma classe das indústrias em domínios culturais centrais no modelo do Instituto para estatísticas da U.N.E.S.C.O. (U.N. et al., 2013).

O anexo 65 ilustra a amplitude e a diversidade da economia cultural que expressa a relação entre cultura e economia (U.N. et al., 2013), apesar de que a economia seja uma parte da cultura (Pollard et al., citados por U.N. et al., 2013). Por economia cultural entende-se que “compreende todos os sectores no capitalismo moderno que atendem à procura do consumidor por divertimento, ornamentação, autoafirmação, exposição social e assim por diante’ (Scott), e tem alto valor simbólico (como oposto a um propósito puramente utilitarista)” (U.N. et al., 2013, p.24). Neste modelo, os festivais são parte integrante do domínio cultural ligado à *performance* e à celebração. O turismo é um domínio relacionado com a Economia Cultural.

A economia criativa difere dos outros sectores através das suas formas organizacionais (pequenos produtores independentes, subsidiárias quase independentes que servem largas empresas e empresas muito grandes na produção cinematográfica e no *publishing*) e do risco de mercado associado a novos produtos. A economia criativa é um complexo híbrido ligado aos sectores públicos, associativo e informal, em que F.C.S.’s estão mais alinhados com valores e identidades intrínsecas do que aspetos como a informação do preço e o rendimento, cuja complexidade requer a consciência que atravessa um vasto leque de preocupações políticas, assim como requer novas abordagens em rede que impulsionem a inovação (U.N. et al., 2013).

*Como a economia criativa é difícil de gerir e altamente arriscada, organizações maiores que podem distribuir o risco num portfólio de produtos e serviços terão mais facilidade para florescer. (...) Na maioria das atividades económicas criativas, a renda real vem da venda a granel e os participantes menores e novos têm muita dificuldade em entrar mercados estabelecidos. Dada a vantagem do pioneirismo desfrutada pelo Norte global, isso apresenta desafios assustadores para qualquer novo participante, especialmente no Sul global, mas também é verdade que os mercados são criados em torno de bens e serviços que incorporam idiomas e motivos locais. Noutras palavras, as indústrias culturais e criativas são naturalmente idiossincráticas e beneficiam da dinâmica da concorrência imperfeita. (U.N. et al., 2013, p.26)*

A economia criativa depende fortemente dos sistemas, processos e instituições informais, nomeadamente em países em desenvolvimento, tem um carácter de impermanência e, geralmente, é constituída por *clusters* (o que possibilita uma vantagem competitiva pelo foco na atmosfera

local), fortalecido pelo trabalho em rede que permite a expressão criativa por parte dos indivíduos, e pela eventual relação com a autenticidade e qualidade simbólica na sua área geográfica. A economia criativa é caracterizada pela desigualdade, o que levanta questões ao nível político sobre o que está a ser produzido e consumido, por quem e para quem, e que tipo de cultura está a ser produzida e para que tipo de cidadania (U.N. *et al.*, 2013).

### **Região Oeste**

A região NUTS III do Oeste integra-se na Região NUTS II do Centro de Portugal, e inclui os municípios de Alcobaça, Nazaré, Caldas da Rainha, Óbidos, Peniche, Bombarral, Cadaval, Alenquer, Arruda dos Vinhos, Sobral de Monte Agraço, Torres Vedras e Lourinhã (anexo 66).

Segundo a OesteCIM (2013, p.37), “o Oeste é um território fortemente marcado, em termos demográficos e socioeconómicos, pela proximidade à Área Metropolitana de Lisboa (AML) onde se situam infraestruturas internacionais, nomeadamente porto e aeroporto”, possuindo uma janela de investimentos em recursos ligados ao mar, com amplas áreas de investimento: “*surf*, construção naval, energias renováveis e plataformas *off-shore*, infraestruturas de pesca e de náutica, recreio, ciência e investigação, transformação de pesca, meio de sustentabilidade ambiental, entre outros” (OesteCIM, 2013, p.39). A proximidade da zona metropolitana de Lisboa compensa a falta de produção científica existente. A agricultura e a pecuária (é o maior exportador do país) contribuem para a degradação da composição da atmosfera, nomeadamente em Arruda dos Vinhos, Bombarral, Caldas da Rainha, Sobral de Monte Agraço e Óbidos, que “apresentam resultados favoráveis em termos de presença de poluentes” (OesteCIM, 2013, p.40). O desemprego aumentou entre 2001 e 2011 (de 5,5% para 11,5%, superior à da região NUTS II), sendo o “desemprego feminino particularmente preocupante revelando problemas ao nível da igualdade de género e de equilíbrio social” (OesteCIM, 2013, p.41). Políticas específicas são necessárias ao nível da qualificação e dos ganhos médios, como podemos observar pelo indicador *per capita* por município (anexos 67 e 68), pela percentagem de poder de compra por município (anexo 69), e pelo fator dinamismo relativo por município (anexo 70), compilados no anexo 71. Nos anexos 72 e 73 podemos observar os mesmos indicadores, para a Área Metropolitana de Lisboa, cuja proximidade poderá compensar a menor propensão de compra da região Oeste. O quadro de risco de pobreza da região é divergente da meta 2020 a que Portugal se comprometeu:

*O rendimento por adulto aproxima-se de um rendimento anual líquido inferior a 60% do rendimento médio nacional, ou seja, abaixo do limiar da pobreza. Atendendo ao valor médio anual das pensões, esta situação revela que cerca de 30% da população do Oeste vive com menos de 367 euros por mês (valores médios) após as transferências sociais. (OesteCIM, 2013, p.42)*

A OesteCIM (2013, p.47) apresenta a visão 2020 para o Oeste de Portugal:

*Em 2020, o Oeste deve afirmar-se como uma região global que potencia os seus recursos humanos, agrícolas e marinhos através do equilíbrio entre processos criativos, inovadores e sustentáveis e que, cumulativamente, garante a qualidade de vida e o aumento da cadeia de valor das dinâmicas empresariais*

Ao nível da oferta, os produtos turísticos já associados à região Oeste são o “Sol e Praia, Resorts, Saúde e Bem-estar e desportos náuticos – e que constituem hoje imagens de marca de uma oferta diferenciada e concentrada” (OesteCIM, 2013, p.71). Os principais elementos diferenciadores da região são o clima, a história, a hospitalidade, a criatividade e as vivências.

O objetivo geral da estratégia regional 2020 Oeste Portugal na área do turismo é: “Criar um destino turístico de proximidade que se distingue pela diversidade concentrada e pela complementaridade e inovação das experiências oferecidas” (OesteCIM, 2013, p.71). Para concretizar este objetivo, definiram os seguintes objetivos estratégicos:

- OE 92. Criar canais de promoção e distribuição do destino Oeste Portugal (...);*
- OE 93. Aumentar o valor oferecido ao cliente com experiências diferenciadas e que potenciem a afirmação do Oeste como região única (...);*
- OE 94. Atrair, desenvolver e reter talento para o setor turístico, (...);*
- OE 95. Incentivar, apoiar e premiar a diversificação e inovação de experiências, (...);*
- OE96. Valorizar eventos âncora (ex. desportivos ou culturais) (...);*
- OE97. Requalificar e diferenciar o produto Sol e Mar (...);*
- OE 98. Garantir a projeção nacional e internacional (...);*
- OE99. Criar programa de animação turística regional, (...);*
- OE 100. Valorizar e divulgar a insígnia Quality Coast do Oeste (...);*
- OE 101. Comprometer-se com o conceito de desenvolvimento sustentável (...)* (OesteCIM, 2013, pp.72-73)

Nos anexos 74 a 76 apresentamos os principais indicadores da região Oeste.

### **Município da Lourinhã**

O Município da Lourinhã, descreve assim a localização e caracterização do concelho:

*O concelho da Lourinhã encontra-se inserido na Região do Oeste, sendo limitado a norte pelos concelhos de Peniche e Óbidos, a sul pelo concelho de Torres Vedras, a este pelos concelhos de Bombarral e Cadaval e a oeste pelo Oceano Atlântico. Pertence ao distrito de Lisboa, e dista 63 km do norte da sua sede, integrando também a Região de Lisboa e Vale do Tejo (Estremadura Litoral).*

*Em termos de acessibilidades, a Lourinhã é servida pelas Estradas Nacionais N.ºs 8/2, 247 e 361, que estabelecem a ligação a Torres Vedras, Lisboa, Caldas da Rainha, Óbidos e Bombarral. A autoestrada A8, cujos acessos se situam nas imediações do concelho, possibilita uma maior proximidade a grandes centros, como Lisboa e Leiria. Os transportes rodoviários são em grande número e com horários diversificados, abrangendo todo o concelho. A nível ferroviário, a Lourinhã encontra-se próxima das linhas de Torres Vedras e do Bombarral.*

*O concelho apresenta uma área de 146 km<sup>2</sup>, possuindo uma população de mais de 25 000 habitantes.*

*Devido à sua dualidade geográfica, com uma área agrícola que ocupa 80% do seu território e uma orla costeira de cerca de 12 km, os principais campos económicos do concelho são a pesca e a agricultura, assumindo também o pequeno comércio um peso significativo na economia do concelho.*

*Os recursos naturais que possui, aliados às infraestruturas existentes, tornam a Lourinhã um concelho onde o mar, o campo e a tradição histórica se fundem sem, no entanto, ser descurado o futuro, para o qual se pretende um desenvolvimento sustentado e o bem-estar da sua população e dos seus visitantes. – Câmara Municipal da Lourinhã (2019)*

Os anexos 77 a 79 apresentam os principais indicadores do Município da Lourinhã.

Em termos de atrações turísticas, possui património edificado (religioso – convento de Santo António, Santuário da Misericórdia, entre outras igrejas e capelas; o Forte de Paimogo, o Monumento comemorativo do 100.º aniversário da Batalha do Vimeiro; moinhos de vento), património natural (praias, planalto das Cesaredas e parque de fonte de lima), museus (o museu

da Lourinhã, o museu rural de Reguengo Grande, o espaço museológico “olhar o mar e a terra”, e o Dino Parque da Lourinhã), a mostra de arte pública de Moledo, e o centro de interpretação da Batalha do Vimeiro. Possui 3 empreendimentos turísticos (Hotel Dom Lourenço, Hotel Figueiredos e Pousada da Juventude da Praia da Areia Branca – 56 quartos no total), 3 estabelecimentos de Turismo em Espaço Rural (Quinta do Molinu, Quinta do Rol e Vale da Lourinhã – 19 quartos), 2 unidades de apartamentos turísticos (Noiva do Mar Resort e Silver Coast Heights – 31 unidades de alojamento e 134 camas, no total), 123 unidades de alojamento local (408 quartos e 8 apartamentos), 1 parque de campismo (300 lugares para quem se faça acompanhar de tendas) e 3 áreas de serviço para autocaravanas (2 na Lourinhã e 1 no Reguengo Grande). Possui ainda 42 restaurantes, 5 bares e, em termos gastronómicos, é marcado pela produção da Aguardente da Lourinhã, em região demarcada de origem controlada, pela qualidade e abundância de marisco, e pelo fabrico de doçaria local. As atividades de animação turística são marcadas pela oferta ao nível do *surf*, enoturismo, *tours*, *karting*, desportos de aventura, observação da natureza e passeios marítimos turísticos.

Em 2017, o Município da Lourinhã teve 23 004 dormidas nos alojamentos turísticos, 100% em alojamentos turísticos, 50,2% entre julho e setembro. No total, os proveitos ascenderam aos 54,7 Euros com dormidas, por hóspede, e a 1 186 milhares de Euros, no total, 100% em alojamentos turísticos. 26,6% dos hóspedes foram estrangeiros. Em 2017, existiam 8 alojamentos turísticos e apenas 1 hotel (Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2019). A capacidade, em 2017, era de 385 camas, com um total de 9 026 hóspedes, em estabelecimentos hoteleiros.

### **Legal**

A Aporfest (2019a) apresenta os procedimentos obrigatórios inerentes à elaboração de um festival (anexo 80). A realização de eventos está sujeita a legislação aplicável (apêndice 128).

### **Análise PESTAL**

Segundo o Relatório de Riscos Mundiais do F.E.M. (2018a), o futuro desenvolvimento humano está em risco devido à limitada capacidade de absorção da aceleração da atividade humana, com múltiplos desafios sistémicos que afetam os sistemas ambientais, económicos, tecnológicos e institucionais, à beira de uma quebra, faltando uma colaboração profunda público-privada que incite mudanças à escala necessária. Os principais pontos da análise política, económica, tecnológica e ambiental do F.E.M. (2018a) estão indicados no apêndice 129. Os principais riscos de 2018 estão indicados no anexo 81 (F.E.M., 2018a). Os principais drivers globais são sintetizados por Talwar *et al.* (2010, p.5; anexo 82).

Tendo em conta a análise macro realizada, apresentamos a Análise PESTAL a níveis globais, nacionais e regionais (apêndices 130 a 139).

Ao nível deste produto turístico, em concreto, apontamos a principal implicação desta análise: todos os esforços são curtos para reverter o aquecimento global e as alterações climáticas, urgindo uma alteração de consciências planetária. Um novo sistema económico-político é necessário, o que sugere a necessidade de uma alteração para uma economia circular, apesar de não haver certezas de que será suficiente. Enquanto plataforma de experimentação, o festival poderá introduzir práticas de permacultura a nível local, tentando tirar proveito do desemprego jovem, qualificado, para importar talento para a organização e poderá contribuir para a discussão a nível político através de ações micropolíticas (opinião, discussão, debate).

#### **3.1.4.2 - Análise Micro:**

##### **Análise de mercado - categoria de produto, concorrência e clientes**

Analísamos o mercado (categoria de produto, clientes e concorrência) para detetar necessidades não satisfeitas do lado da procura.

##### *Categoria de produto:*

Segundo Statista (2019), o mercado global de entretenimento e media ascende aos 1,8 biliões de dólares e, apesar de a indústria musical ter passado várias transições e evoluções tecnológicas desde a introdução do MP3 no final dos anos 90, o crescimento da música ao vivo continua desimpedido por muitos anos, pois as experiências da vida real encontram uma vaga em popularidade. Segundo Statista (2019a), os utilizadores e as receitas mundiais do segmento de eventos de música totalizaram 411,9 milhões de participantes e os 26.896 milhões de Euros em 2018, estimando que aumentem para 524,1 milhões de participantes e 44.337 milhões de Euros em 2023, com um crescimento estimado de 13,3% (2019), 13,1% (2020), 11,2% (2021), 8,7% (2022) e 6,5% (2023), em receitas, e um crescimento estimado de 6% (2019), 6,3% (2020), 6,5% (2021), 6,7% (2022), 6,9% (2023), em utilizadores. Segundo Statista (2019b), a dimensão de mercado de festivais, na Europa quantificou-se em cerca de 2,3 mil milhões de Euros, esperando que cresça para 4,1 mil milhões de Euros em 2020.

No caso da música eletrónica, Watson (2018) apresenta o relatório anual da indústria. Deste relatório, retemos os seguintes pontos no apêndice 140, entre os quais salientamos o valor da indústria de música eletrónica global que se cifra nos 7,3 mil milhões de dólares em 2017/2018, prevendo-se que passe para 8,9 mil milhões de dólares em 2021/2022.

##### *Clientes a nível internacional:*

O relatório dos European Festival Awards (2018), no qual participaram 19 000 festivaleiros, apresenta o perfil do festivaleiro europeu (apêndice 141).

O estudo da Repucom (2015) (anexos 83 a 98), sobre os 5 principais mercados de música (França, Alemanha, Reino Unido, Estados Unidos da América e Japão – apenas este último não coincide com os 5 principais mercados emissores (apesar de ser um mercado com aposta

estratégica seletiva), em receitas, para Portugal, faltando Espanha – ver anexo 57), permite-nos observar que 86% das pessoas têm interesse em música, sendo uma atividade que “transcende todas as demografias muito mais que quaisquer outras atividades de lazer (...)[:] existem muito poucas pessoas em todo o mundo que não gostem de algum tipo de música”. Nos principais mercados de música, 55% tem interesse em música *pop*, 49% - *rock*, 33% - *rap/hip-hop*, 32% *rnb/soul*, 32% - *electro/dança/techno*, 29% - *indie/alternativa*, 25% - *hard rock/heavy metal*, 24% - música clássica, 20% - *reggae*, e 17% - *folk*. Relevantes para este estudo, em França, 40% tem interesse em *electro/dança/techno*, 38% em *rnb/soul*, na Alemanha, 37% em *electro/dança/techno* e 33% em *rnb/soul*, no Reino Unido, 41% em *alternativa/indie*, 37% em *rnb/soul*, e nos Estados Unidos da América, 40% em *alternativa/indie* e 34% em *rnb/soul*. No estudo da Repucom (2015), os inquiridos revelaram que, nos últimos 12 meses, 52% participou em festivais (anexo 85). No caso dos participantes de festivais, nos últimos 12 meses, 59% participou em apenas 1 festival, 26% em 2 festivais, 13% entre 3 a 5 festivais, e 2% entre 6 a 10 festivais (anexo 85). No total, os fãs de música entre os 14 e os 34 anos pagam 17,2 Mil Milhões de Euros, todos os anos, para experienciar eventos de música ao vivo nos 5 principais mercados, 35% disso em festivais (6,02 Mil Milhões de Euros) (anexo 86). O preço médio do bilhete por festival, nos 5 principais mercados, é 75,50 Euros (43 € em França, 75,7 € na Alemanha, 112,1 € no Reino Unido, 76,8 € nos E.U.A.), enquanto o preço médio para um evento de música é um pouco menos de 54 €, enquanto o gasto médio em comida e bebida é 24,6 € (29 € em França, 45,1 € na Alemanha, 58,2 € no Reino Unido e 41,5 € nos E.U.A.) e o gasto médio em viagens e alojamento é um pouco acima de 49 € (52,6 € em França, 43,2 € na Alemanha, 76,4 € no Reino Unido e 70,5 € nos E.U.A.) (anexo 87). As principais fontes de informação sobre eventos de música ao vivo são o Facebook (43%), amigos/família (43%), televisão (39%), *websites* na generalidade (39%), *website* oficial do evento (36%), rádio (32%), YouTube (24%), Twitter (22%), revistas de especialidade musical (15%), Instagram (13%), *apps – smartphones/tablet* (13%), jornais diários (12%) e *newsletters* (11%). As principais fontes são o Facebook – 48% em França e 51% no Reino Unido-, e amigos e família – 52% na Alemanha e 58% nos E.U.A. (anexo 88).

Para que melhor se entenda as melhores oportunidades em termos de angariação de patrocínios, importa ainda analisar os clientes e o mercado. Segundo a Repucom (2015), 35% dos fãs de música veem vídeo clips em *websites* de partilha como o YouTube (42% às vezes), 15% vêm regularmente transmissões ao vivo ou gravações através de *streaming online* (39% às vezes) e 18% vêm regularmente transmissões ao vivo ou gravações na televisão (42% às vezes) (anexo 89). Em termos de oportunidades para integração de marcas, a exposição às marcas em festivais ocorre em três fases: 1) no local: *branding*, vendas diretas e ativação; 2) transmissões ao vivo: *streams live* e televisão; 3) redes sociais e vídeo sob demanda: Facebook, YouTube, Instagram e

Twitter (anexo 90). Os pontos de contacto entre marcas e consumidor são: a venda de bilhetes ‘*early birds*’, os primeiros anúncios de alinhamento, a ativação pré-festival, o anúncio de festival esgotado, o período do espetáculo, e o *seeding* em pós-produção (anexo 91). 31% dos fãs de música reparam nos patrocinadores ao seguirem um festival ou concerto no local, 29% ao verem um anúncio relacionado com a marca/empresa, 20% ao seguirem um festival/concerto nos *media*, 11% ao seguirem um artista/banda nos *media* e 9% não se lembram (anexo 92). No anexo 93, podemos ver os interesses dos fãs de música. As 5 marcas com mais notoriedade nos 5 principais mercados são a Coca-Cola, a Red Bull, a Pepsi, a O2, e a Heineken (anexo 94). Para entregar campanhas de patrocínio a música ao vivo mais efetivas, a Repucom recomenda a adequação da marca, a originalidade, o valor de entretenimento, a interatividade, oportunidades únicas, experiências de grupo, a necessidade básica de autoexpressão, carregamento de baterias, e *wifi* (anexo 95), propondo, por exemplo, a oferta de um concerto secreto no *backstage* para criar um momento inesquecível (Repucom, 2019, p.22).

#### *Cientes a nível nacional e local:*

A nível nacional, assistiu-se a uma diversificação do público e a uma antecipação da comunicação de forma a gerar um fluxo de vendas com maior longevidade. Em 2018, passaram pelos festivais mais de 2,7 milhões de espectadores (mais de 25% dos portugueses), o que confirma a elevada taxa de agradabilidade por parte da sociedade, face a esta área cultural. Registou-se um aumento do número de espectadores em comparação com 2017, resultando numa maior competitividade pelo aumento de festivais de grande e média dimensões, apesar de a maioria ainda ser de pequena dimensão, com uma larga maioria a ser realizada por pessoas coletivas privadas sem fins lucrativos e entidades públicas (APORFEST, 2018). A APORFEST (2019; apêndice 142) apresenta o perfil do festivaleiro.

Ao analisar os resultados dos inquéritos, e tendo em conta a amostra, verificamos que 107 dos 320 inquiridos que participaram em festivais (cerca de 33,4%) revelaram identificar-se com pelo menos um dos estereótipos utilizados para segmentação de personalidade e estilo de vida associados à participação em F.T.’s (espiritualistas, *hippies*, *ravers*, artísticos e geração x). Num universo de 2,7 milhões de espectadores de festivais, isso representa um mercado potencial de 902 812 pessoas que se identificam com estes estereótipos e que participam em festivais. Por outro lado, verificamos ainda que 40 dos 70 inquiridos que revelaram ter participado em F.T.’s (57,1%) se identificam com os estereótipos indicados. Se 22,4% dos participantes de festivais revelaram ter participado em F.T.’s e, desses, 57,1% se identificam com os estereótipos indicados, isso significa que temos um mercado potencial de 345 340 pessoas que já participaram em F.T.’s e se identificam com estes segmentos. O valor médio que os participantes de F.T.’s revelam estar dispostos a pagar por um bilhete diário de um festival é 36,95 EURO, pelo que isso pode

representar um mercado potencial de 22.347.360 EURO em bilhetes diários. O valor médio que os participantes de F.T.'s, que se identificam com os segmentos referidos, estão dispostos a pagar pelo bilhete diário é 44,48 EURO, pelo que isso pode representar um mercado potencial de 15.360.758,78 EUR em bilhetes diários.

Analisando as características em comum entre os inquiridos que revelaram ter participado em F.T.'s e que se identificam com os estereótipos a eles associados, chegámos a conclusões que podem ser encontradas no apêndice 143.

#### *Competição a nível internacional:*

Segundo Repucom (2015), o maior festival de música em participantes, a nível mundial, é o Festival de Glastonbury (anexo 96), enquanto o maior festival de entrada gratuita é o Donauinsselfest (anexo 97). O anexo 98 enumera os 5 festivais com maior notoriedade nos 5 maiores mercados mundiais de música: França, Alemanha, Reino Unido, Estados Unidos da América e Japão.

O apêndice 144 apresenta o panorama dos festivais europeus, do ponto de vista da oferta, de acordo com a I.L.M.C. (2018), num relatório em que participaram 120 festivais europeus (nenhum português) com dimensão de mais de 10 000 pessoas.

Analisando, no Google Trends (s.d.), a procura *online*, a nível mundial, dos tópicos de pesquisa “Festival” e “Festival de Música”, comparando posteriormente com a pesquisa sobre o Festival de Glastonbury (apêndices 145 a 147), observamos que, desde 2004, houve uma redução de pesquisa *online* do tópico “Festival” na ordem dos 25%, e do tópico “Festival de música” na ordem dos 50%, no entanto, a pesquisa sobre o Festival de Glastonbury tem-se mostrado sensivelmente constante, com a exceção dos anos em que não se realiza. Nos apêndices 146 a 147, observamos ainda que a pesquisa por Festival de Glastonbury se aproxima da pesquisa do tópico “Festival de Música” em certos momentos, o que é revelador da importância deste festival, nessas datas, no que toca à procura de festivais.

Por outro lado, comparando a procura *online* mundial, no Google Trends (s.d.), sobre o B.M., o Festival de Glastonbury, o Boom Festival, o Rock in Rio e o Coachella Valley Music and Arts Festival (apêndices 148 e 149), observamos que a procura pelo Festival de Glastonbury apresentava picos de maior procura até 2010, ano em que o Rock in Rio voltou a ser realizado no Brasil, tendo ultrapassado o Festival de Glastonbury nesse capítulo, apesar de o Rock in Rio ter progressivamente atingido uma menor procura, ao contrário da procura pelo Festival de Glastonbury. Em 2012, ano em que não se realizou o Festival de Glastonbury, Coachella assumiu-se como líder ao nível da procura *online* mundial, talvez impulsionado por um posicionamento mais direcionado aos *millennials*, com maior dependência tecnológica que outros segmentos. Por outro lado, notamos que a procura *online* mundial acerca do B.M. apresenta resultados

sensivelmente estáveis, apesar de a menores níveis, o que é revelador do nicho de mercado com que trabalha, apesar de representar, nos picos, sensivelmente 20% do interesse quando comparado com o pico de maior pesquisa sobre estes 5 festivais. Apesar do menor interesse de pesquisa sobre o Boom Festival, são visíveis alterações no gráfico relativo a este festival, o que demonstra que não é assim tão insignificante a nível mundial.

A procura nacional *online* sobre estes 5 festivais demonstrou uma predominância do interesse pelo Rock in Rio, seguida de menor pesquisa relativa ao Boom Festival e ao Coachella, e ainda menor acerca do Festival de Glastonbury e do B.M. (apêndice 150). Para melhor identificar o interesse relativo dos 4 últimos festivais, removemos o Rock in Rio da equação (apêndice 151), e verificámos um maior interesse de pesquisa relativo ao Boom Festival, seguido do Coachella nos últimos anos, do Festival de Glastonbury e do B.M., apesar de, em 2017, a pesquisa pelo Burning Man ter ultrapassado o Festival de Glastonbury (e do Boom Festival que não se realizou nesse ano). Apesar do grande interesse no Rock in Rio, decidimos não investigar sobre este festival, por considerarmos que é um modelo de negócio muito diferente do pretendido.

Por estes motivos, decidimos analisar em maior detalhe a competição relativa ao Festival de Glastonbury, ao Boom Festival e ao B.M., com o objetivo de *benchmarking*. Por outro lado, decidimos investigar o S.G.P. devido à vasta literatura sobre este festival, por ser um festival *boutique*, diferenciado dos outros 3, e por ser um exemplo de festival que terminou a sua atividade. A distribuição do interesse regional, mundial, destes 4 festivais encontra-se nos apêndices 152 a 153.

Glastonbury Festival:

Glastonbury é um exemplo de sucesso do modelo misto, é “a mãe de todos os festivais” (Lynskey, 2016). A gestão de Glastonbury é exemplar ao manter a mistificação da marca e providenciar mais de 100 palcos, com um sistema de gestão complexo e que envolve múltiplas equipas de produção, a vários níveis. A dança de música eletrónica foi introduzida no festival de Glastonbury nos anos 80 (Muggs, 2019). A experiência do festival é resumida neste trecho:

*De muitas maneiras, Glastonbury é como um monte de festivais diferentes convergindo para a mesma deslumbrante paisagem no fim de semana. Cada área do Festival tem o seu próprio carácter, os seus próprios fãs leais e as suas próprias atrações especiais: então, Silver Hayes (antigo The Dance Village) é tão diferente dos Green Fields quanto os campos Circus & Theatre do The Park.*

*Enquanto todos, sem dúvida, terão o seu local favorito do festival, recomendamos vivamente a experiência de tapas de Glastonbury - experimentar um pouco de muitas coisas diferentes. Porque enquanto o Pyramid Stage sempre fornecerá as atrações de maior destaque do Festival, muitas das melhores experiências serão encontradas nos arredores, fora da trilha e onde você menos espera. Para o ajudar na sua viagem de descoberta, confira todas as páginas das áreas por meio dos links à direita. Mas, em caso de dúvida, apenas passeie... (Glastonbury Festival, 2019)*

Segundo Malloy (2018), a análise do perfil do consumidor do festival de Glastonbury revela que mais de 50% dos participantes estão num relacionamento ou casados, a idade média é 39 anos, apesar de que o grupo etário mais representado é entre os 21-25 anos (18%), seguido de

perto do grupo etário entre os 41-50 anos (17,5%). A evolução da audiência e dos preços dos bilhetes estão explanados no apêndice 156 e anexo 99.

#### Boom Festival:

O Boom Festival foi considerado um dos 7 F.T.'s mais selvagens pela revista Rolling Stone (Doucette, 2016), o único europeu nesta lista. A sua ausência no Top 20 dos festivais no estudo da APORFEST (2018) deve-se a não ter sido realizado em 2017. O Boom Festival é um membro da United Nations Environmental and Music Stakeholder Initiative e recebeu os seguintes prémios internacionais (Boom Festival Website, s/d.): Outstanding Greener Festival Award 2016, 2014, 2012, 2010 e 2008; European Festival Award 2010 – Green'n'Clean Festival of the Year; European Festival Award 2012 – Listado como um dos 3 festivais mais verdes do ano; European Festival Award 2014 – Nomeado como um dos eventos mais amigáveis ambientalmente do ano; Green Inspiration Award 2012. A evolução da audiência e dos preços dos bilhetes estão no apêndice 157.

#### Burning Man:

O Burning Man está a planear a expansão do festival, de modo a acolher entre 80 a 100 mil participantes ao longo de 8 dias, entre 2019 e 2028 (Bureau of Land Management, 2018). A evolução dos preços e audiência encontra-se no apêndice 158.

#### Secret Garden Party:

O término abrupto da produção do S.G.P., com uma mitologia associada ao amor (Secret Garden Party, 2017) faz-nos questionar se a estratégia de contratação de atos de perfil foi a correta (ver apêndice 70), ou se, por outro lado, irá existir uma reformulação do conceito do festival, no mesmo espaço, o que surge após a primeira edição em que se despistaram drogas no local (Turner, 2017). Os números de audiência e preços ao longo do tempo encontram-se no apêndice 159.

Remetemos a tabela resumo do mercado alvo, posicionamento, pontos fortes e pontos fracos do Burning Man, do Boom Festival, do Glastonbury Festival e do S.G.P. para o apêndice 160.

A análise do mercado no Reino Unido poderá ser útil por se encontrar num estado de desenvolvimento mais avançado quando comparado com Portugal, nomeadamente pelo Top 20 da APORFEST (2018) apresentar uma grande predominância em festivais baseados no modelo-concerto, em linha com os 73% de consumidores que revelaram basear a sua participação no seu cartaz de preferência devido ao cartaz (APORFEST, 2019). No Reino Unido, a saturação de mercado, o aumento no risco de baixas vendas de bilhetes devido à austeridade, os crescentes *cachets* de bandas e a disponibilidade limitada de artistas de perfil, diminuiu a confiança dos promotores em alinhamentos como fonte de competitividade, forçou o investimento em atrações não musicais e aumentou a procura por atos de renome cuja reputação começou a ser forjada antes

do participante médio de festivais começar a comprar música, pelo que as bandas tentam maximizar as receitas provenientes de concertos para combater a falta de rendimentos provenientes de vendas de discos e foi criado um ambiente para a reunião de bandas, em muitos géneros musicais. Muitos festivais apoiados por patrocínios e marcas mantêm uma ligação com a contracultura indiscutivelmente imaginária (Yeganegy, 2012). De acordo com o Mintel Report, mencionado por Yeganegy (2012, p.141), foi a maior disponibilidade de locais e festivais ao ar livre que expandiu o público musical em todos os géneros musicais, em vez de ter sido a procura a alimentar a oferta. Os eventos *boutique* são os responsáveis pelo crescimento da indústria no Reino Unido, apesar de atraírem menos público que os eventos modelo-concerto. A maioria dos festivais implementou temas e éticas ambientais (Yeganegy, 2012). “Há, portanto, benefícios comerciais significativos para enfatizar atrações extramusicais. (...) A lealdade da marca é independente dos atos de perfil, incentivando, em consequência, a programação de recursos alinhados à sua ideologia participativa” (Yeganegy, 2012, p. 147). O papel de alguns festivais de música ainda não é reconhecido na comunicação oficial das entidades oficiais (Yeganegy, 2012).

Posto isto, consideramos que a fase de crescimento do mercado em Portugal, numa fase mais inicial quando comparada com o mercado britânico, juntamente com o foco em modelos-concerto em Portugal, poderá antecipar uma necessidade de diversificação dos festivais portugueses, muito assentes em modelos de negócio que poderemos considerar *low-cost* por se focarem em apenas 3 atributos: artistas de renome, F&B e alojamento, com um fraco investimento em cenografia e atividades paralelas, e uma forte presença de marcas no local.

#### *Competição a nível nacional e local:*

Em Portugal, realizaram-se 311 festivais de música em 2018, um aumento de 14,3% face aos 272 de 2017 (249 em 2016 e 210 em 2015 – APORFEST, 2019; apêndice 161). Mais de 50% ocorrem entre 15 de junho e 15 de setembro. A região litoral apresenta festivais em maior proporção. Pontos-chave da atividade em 2018 incluem uma maior aposta na sustentabilidade e em novas tecnologias, a ocorrência de apenas 3 cancelamentos e praticamente nula no que toca a incidentes graves. O aumento de festivais pagos reflete a valorização deste tipo de eventos enquanto cultura. Existiu um aumento no número de festivais com financiamento público, mas o mecenato e o financiamento privado retraiu-se novamente face à manutenção na aposta em *namings* e “sponsorização”. O Top 20 dos festivais de 2018 em Portugal é apresentado no apêndice 162. O apêndice 163 sintetiza um raio-X dos festivais em 2018. Enumeramos os principais festivais portugueses de 2018 (APORFEST, 2018b; anexos 100 a 108).

Relativamente à procura online nacional, verificamos que o interesse pelo Rock in Rio apresenta valores mais elevados do que a pesquisa pelos tópicos “Festival” e “Festival de música”, o que é revelador do domínio de mercado que possui. Apesar de o NOS Alive ser menos

procurado do que o Rock in Rio, apresenta ainda uma maior procura do que o Boom Festival (apêndice 164), e do que o Andanças e o F.M.M. Sines (apêndices 165 a 167), fortemente referenciados no *focus group* como fontes de *benchmarking*. Retirando o Rock in Rio e o NOS Alive da análise, e incluindo o ZNA e o Waking Life, festivais que estão associados aos segmentos *ravers*, *hippie*, artístico e *baby boomer*, e aos segmentos *ravers*, espiritualistas, respetivamente, e que, ao analisar o *website*, nos parece que se posicionem de forma semelhante aos F.T.'s, verificamos que existiu, em 2018, uma maior procura pelo Boom Festival, seguido pelo F.M.M. Sines, Andanças, Waking Life e Z.N.A., por esta ordem (apêndice 168).

Realizámos uma análise mais detalhada da concorrência, a nível local e internacional (apêndices 169 a 193), apesar de simplificada ao nível dos pacotes que incluem transportes, e ao nível da comunicação, incluindo apenas meios, para facilitar a análise, por motivos temporais.

### **Análise Interna**

A Beach Break, ao nível dos recursos apresenta os seguintes fatores: 1) *networking* com *key players* do mercado, tanto a nível nacional como internacional – artistas, agências, festivais, produtores, programadores, agências de comunicação, angariadores de patrocínios, designers gráficos; 2) *networking* com RH de inegável qualidade a nível nacional e internacional – Boom Festival, Rock in Rio, Glastonbury Festival, FMM Sines, Vilar de Mouros, entre outros; 3) estrutura organizacional flexível e adaptada às necessidades; 4) aquisição de dois domínios na internet: [www.beachbreakportugal.com](http://www.beachbreakportugal.com) e [www.praiaaareia branca.com](http://www.praiaaareia branca.com) 5) reduzidos recursos humanos, físicos e financeiros (nenhuma pessoa contratada; fundo de maneio e capacidade de investimento inexistente; equipamento no apêndice 194; capacidade de alojamento de 6 camas *single*, 2 duplas, 2 camas extra na sala, num total de 12 pessoas).

Ao nível das atividades, a Beach Break possui competências ao nível de: planeamento e produção de festivais; gestão estratégica de eventos; segmentação em espaços de festivais. Possui ainda competências core ao nível da diferenciação da visão face à maior parte dos festivais nacionais. É também notória a diminuída notoriedade da marca organizadora.

No passado, em eventos da Beach Break, realizaram-se parcerias com marcas (apêndice 195).

A Beach Break realiza agenciamento de 10 bandas e 4 *dj*'s, e encontra-se em negociações com mais 2 bandas. Apesar deste agenciamento, a Beach Break não tem acesso a condições especiais para a contratação destes artistas em caso de eventos de produção própria.

### **3.1.4.3 - Análise SWOT**

Numa primeira fase, listámos todas as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos identificados (apêndices 196 a 199), e verificámos a predominância de oportunidades e de pontos fracos, o que aponta para uma estratégia de crescimento, sendo necessário desenvolver

estratégias para aproveitar as oportunidades (p. ex., eliminar pontos fracos, ressegmentar em função de competências ou focalizar recursos para segmento onde possam ser pontos fortes).

Estudámos as razões pelas quais as oportunidades minimizam as ameaças, para cada ambiente (apêndices 200 a 209). Apesar dos ambientes políticos, sociais, tecnológicos e económicos apresentarem predominância das ameaças, em oposição às oportunidades, verificámos que as oportunidades ambientais, turísticas e da economia criativa são predominantes às ameaças nestes 3 ambientes, nomeadamente pela janela de oportunidade que se abre para implementação de políticas e ações ambientais, de transição, ou de transformação, com base na economia criativa, e apoiada pelo sector turístico. Isto verifica-se, em boa medida, pela implementação de políticas nestes três ambientes para fazer face ao ambiente contextual negativo, no geral (com exceção do turismo), em todos os ambientes estudados.

A construção da matriz de correlação encontra-se nos apêndices 210 a 239, o resumo dos diferentes quadrantes nos apêndices 240 a 243 e o quadro resumo na tabela 1. Desta análise, e considerando que a cada correlação lhe é atribuída igual valor relativo, verificamos que existem 9 correlações no primeiro quadrante, 13 correlações no segundo quadrante, 15 correlações no terceiro quadrante e 14 correlações no quarto quadrante, o que aponta para uma estratégia de defesa ou abandono, através “da adoção de uma estratégia de entrincheiramento (através, designadamente, da criação de barreiras à entrada) ou, quando tal não seja possível, de ‘ordenha’ (procurando otimizar o retorno, abstendo-se da realização de qualquer investimento) ou, pura e simplesmente, de desinvestimento” (Robalo Santos, 2008, p.212), no caso do terceiro quadrante, seguido por uma estratégia de ressegmentação e foco – em segundo lugar - através da “eliminação dos pontos fracos evidenciados, a ressegmentação do mercado em função das competências organizacionais, e a focalização dos seus recursos na satisfação das necessidades específicas dos segmentos de mercado nos quais esta passe a deter pontos de força” (Robalo Santos, 2008, p.212), no caso do quarto quadrante, ou, em terceiro lugar, uma estratégia de diversificação, pois “as organizações posicionadas neste quadrante, embora detendo pontos fortes significativos, desenvolvem a sua atividade integrada num meio envolvente particularmente hostil, pelo que a recomendação dos autores é a diversificação da sua atividade para outras áreas de produto-mercado” (Robalo Santos, 2008, p.211). De acordo com Bowdin *et al.* (2006), também se pode optar por uma estratégia combinada entre várias estratégias. Em termos de estratégia de crescimento (o que não implica que tenha de se crescer em dimensão para que os participantes sintam que um evento é melhor que os predecessores), pode-se, por exemplo, optar por ir envolvendo progressivamente mais entidades, dedicar atenção a atividades de qualidade, posicionamento cuidado e planeamento melhorado. Bowdin *et al.* (2006) consideram que uma estratégia de crescimento pode ser apropriada se os dados apontarem para uma crescente procura

| <b>Oportunidades</b>   |  |
|--|--|
| <b>Pontos Fortes</b>   | <b>Pontos Fracos</b>   |
| <p>1. Plano estratégico para implementar festival de artes transformacional, inclusivo, sustentável, com permacultura, alinhado com O.D.S., numa experiência de mudança paradigmática, com fundos públicos.</p> <p>2. Evento multissegmentado ao nível do produto e comunicação.</p> <p>3. Sistema de reservas integrado no <i>website</i>.</p> <p>4. Incorporar tecnologia (contratar R.H. e <i>outsourcing</i>) incluindo tecnologias ambientais, espirituais e sensoriais.</p> <p>5. Angariar investimento para angariação de talento.</p> <p>6. Angariar terreno para implementar e desenvolver permacultura.</p> <p>7. Angariar fundos de agrícolas e pecuárias para compensar poluição.</p> <p>8. Posicionar destino como sustentável através de oferta diferenciada, capitalizando valias do Turismo em Portugal, e implementando “<i>think global, act local</i>”.</p> <p>9. Implementar modelos inovadores ao nível do produto como benefício diferenciado para patrocinadores.</p>   | <p>1. Recuperar parcerias C.M.L. e U.J.F.L.A. para realizar evento âncora com interesse para linhas de financiamento/apoio público (D.G.Artes, Linha Capitalizar Turismo).</p> <p>2. Minimizar investimento através de parcerias locais e utilização de recursos já existentes.</p> <p>3. Envolver <i>stakeholders</i> para melhorar comunicação, criar ligação emocional, angariar financiamento, transmitir valor e apontar a O.D.S.</p> <p>4. Recuperar parcerias C.M.L. e U.J.F.L.A. ou financiadores para realizar evento âncora, ou vários temáticos, com multissegmentos, incluindo aprendizagem ao nível do bem-estar.</p> <p>5. Estabelecer parcerias locais para atingir diversos segmentos, aproveitando densidade populacional do litoral, que inclua atividades de bem-estar.</p> <p>6. Recuperar parcerias ou angariar financiadores para implementar sistema de reservas, implementar tecnologia para momentos ‘<i>wow</i>’, tecnologia ambiental, espiritual e sensorial, e implementar circuito de transportes.</p> <p>7. Estabelecer parcerias para implementar tecnologia.</p> <p>8. Recuperar parcerias para atrair talento, aproveitar crescimento do investimento público através do Turismo.</p> <p>9. Maximizar recursos e artistas para angariar patrocinadores, para rentabilizar investimento realizado, para atrair talentos, e aproveitar crescimento do investimento público através do turismo.</p> <p>10. Recuperar parcerias para melhorar indicadores ambientais.</p> <p>11. Maximizar recursos e artistas para rentabilizar investimento e melhorar indicadores ambientais a médio prazo.</p> <p>12. Recuperar parcerias para melhorar indicadores sociais.</p> <p>13. Maximizar recursos e artistas para angariar patrocinadores, rentabilizar investimento e melhorar indicadores sociais a médio prazo.</p> <p>14. Recuperar parcerias para capitalizar crescimento da economia criativa (entretenimento, experiências ao vivo, festivais) e angariar patrocinadores através de tendências inovadoras.</p> <p>15. Maximizar recursos e artistas para angariar patrocinadores para capitalizar crescimento da economia criativa a médio prazo.</p>  |
| <b>Ameaças</b>   |  |
| <b>Pontos Fortes</b>   | <b>Pontos Fracos</b>   |
| <p>1. Reunir agentes de transformação para influenciar implementação de O.D.S. através de micropolítica e posicionamento antinuclear, anti-imperialista, de transição.</p> <p>2. Implementar experiência ambiental, social e económica implementando princípios de permacultura.</p> <p>3. Melhorar indicadores sociais através da contratação de R.H. (especialmente jovem).</p> <p>4. Implementar valores alternativos ao nível da saúde e bem-estar, minimizando uso tecnológico.</p> <p>5. Promover comunicação intergeracional micropolítica.</p> <p>6. Promover ações micropolíticas sobre ética da tecnologia.</p> <p>7. Criar economias de escala na economia circular (privilegiada).</p> <p>8. Preparar transição com experiência local de permacultura.</p> <p>9. Promover troca de ideias entre comunidades de transição.</p> <p>10. Captar investimento por parte da indústria poluidora.</p> <p>11. Realizar evento em agosto para evitar mau clima.</p> <p>12. Criar parcerias sustentáveis ao nível do local, deslocalizando procura turística, adaptando dimensão, protegendo relacionamentos com <i>stakeholders</i>, para investir, reduzir custos, construir notoriedade com posicionamento sustentável e fidelizando participantes.</p> <p>13. Defender <i>start-up</i> através da proteção de dados essenciais para vantagens competitivas e focar vendas em produtos com características mais comuns.</p> | <p>1. Para evitar dependência do sector público, realizar festival em propriedade privada.</p> <p>2. Evitar enquadramento no D.L. n.º 268/2009, de 29 de setembro (licenciamento de recintos itinerantes e improvisados), apenas com músicos que possam prescindir de direitos de autor, dentro de horário legal de ruído, com patrocínio de seguradora, enquadrado nos artigos 4.º, 6.º, 6.º a) ou 7.º do R.J.U.E., D.L. 555/99, de 16 de dezembro.</p> <p>3. Vender evento para evitar apropriação do mesmo, apesar de não contribuir para combater desemprego jovem diretamente.</p> <p>4. Envolver associações ambientais de renome, para marcas comerciais melhorarem imagem, reduzir poluição visual, fazer <i>outsourcing</i> de áreas, apesar de possível perda de autenticidade.</p> <p>5. Vender ativações no <i>backstage</i> apenas por valias associadas ao segmento artístico sem revelar detalhes da gestão de <i>backstage</i> mas ao pensar na sua programação para reduzir riscos de segurança.</p> <p>6. Realizar fogueiras na zona de campismo (mesmo que seja apenas no campismo de produção).</p> <p>7. Enquadrar festival como festa popular, romaria, feira, arraial ou baile, ou todas, mas não promover o <i>psytrance</i> (incluir apenas subliminarmente).</p> <p>8. Enquadrar campismo como acampamento ocasional, com várias zonas distintas, para minimizar riscos e apenas controlar pontos de acesso (e rondas periódicas), minimizando falta de envolvimento de <i>stakeholders</i>.</p> <p>9. Distinguir rituais inebriantes de não inebriantes para manter rituais inebriantes em segredo.</p> <p>10. Evitar posicionamento com uso de tecnologia de ponta para criar espaço de escape.</p> <p>11. Implementar princípios económico-financeiros de permacultura para reduzir ameaças económicas.</p> <p>12. Concretizar parceria com grandes <i>players</i> agrícolas ou pecuários como, por exemplo, a Avibom, com ligações à Santa Casa da Misericórdia através do seu Diretor Geral, envolvendo-os na transição.</p> <p>13. Reduzir dependência de parcerias públicas, criando independência geográfica para reduzir ameaças turísticas e evitar políticas protecionistas locais.</p> <p>14. Envolver mecenas na experiência de transição, necessitando da criação de uma associação para esse propósito, ou quinta para realizar evento a longo prazo.</p> |

Tabela 1 - Análise SWOT - Matriz de correlação - Quadro resumo. Fonte: elaboração Própria.

no tipo de evento planeado, ou se existir um imperativo financeiro que necessite de aumentos de receita. Em termos de estratégia de entrincheiramento, pode-se optar por reduzir a escala, mas adicionar valor a componentes existentes, o que pode ser uma estratégia usada quando o ambiente de operação muda, podendo ser também uma resposta a um ambiente económico desfavorável ou a grandes mudanças no ambiente sociocultural.

#### **3.1.4.4 - Aplicação do Modelo das 5 Forças de Porter**

Analisando o Modelo das 5 Forças de Porter (anexo 109 e apêndices 244 a 248), concluímos que:

- O poder negocial dos clientes é equilibrado;
- O poder negocial dos fornecedores é inteiramente dos fornecedores;
- A ameaça de entrada de produtos substitutos é muito forte. Os produtos atuais irão ser substituídos no curto prazo;
- A ameaça de entrada de novos concorrentes é moderada;
- A intensidade concorrencial do mercado é moderada.

#### **3.1.4.5 - Aplicação do Modelo McKinsey (General Electric)**

Analisando o Modelo McKinsey (apêndices 249 e 250), concluímos que a estratégia adequada a seguir será a de expandir de forma limitada, desacelerar ou colher, *i.e.*, procurar maneiras de expandir sem alto risco ou, caso contrário, minimizar os investimentos e racionalizar operações.

#### **3.1.4.6 - Estratégias de Desenvolvimento**

Tendo em conta a análise feita anteriormente, verificamos que a nossa vantagem competitiva se baseia na inovação de produto. Apesar de pensarmos que a estratégia a seguir deveria ser a defensiva, para efeitos do presente trabalho, e para que se possam avaliar as capacidades apreendidas ao longo do mestrado, optaremos noutro sentido, pois apenas se ganhará uma real vantagem competitiva ao nível da inovação caso o mestrado seja concluído com bom aproveitamento, melhorando a reputação da marca. Neste caso, é imprescindível que este trabalho não seja publicado, pois, isso, implicará a total perda de vantagem competitiva, pela partilha da inovação e pela partilha das estratégias inerentes à análise situacional.

Considerando as estratégias de Porter, o facto de existir um desconhecimento acerca dos segmentos que frequentam F.T.'s, e a análise interna da Beach Break, consideramos que a estratégia de Porter a seguir será a da diferenciação, e mais concretamente, segundo as estratégias competitivas de Bowman, uma estratégia híbrida (até porque alguns segmentos procuram preços baixos), possibilitando ao cliente ajustar o serviço à sua preferência.

Sendo um novo produto, num mercado existente, a estratégia a seguir, segundo Ansoff (ver Bowdin *et al.*, p.208), deverá ser a de desenvolvimento de produto, no entanto, face à não aceitação e adequação do F.T., optar-se-á por uma estratégia de penetração de mercado, seguida por uma estratégia de diversificação horizontal a médio prazo para fazer face à necessidade de

atenuar a sazonalidade, de diminuição do risco e de diversificação de portfólio, seguida por um desenvolvimento de produto a longo prazo.

#### **3.1.4.7 - Decisão Estratégica**

De acordo com Thompson e Martin, e Johnson, Scholes e Whittington, citados por Bowdin *et al.* (2006), as alternativas estratégicas podem ser avaliadas em três critérios principais: adequação (ambiente, recursos e valores da organização), viabilidade (funcionalidade financeira, R.H., tempo...; deve encontrar F.C.S.) e aceitação (capacidade de atingir objetivos, foco no que a análise ambiental identificou como importante e descartar o não importante, não descorando os potenciais riscos financeiros, ambientais, ou de não ter as competências necessárias disponíveis para a organização). A decisão estratégica considerará estes critérios, tal como a análise anterior.

Analizando estes critérios mais detalhadamente, consideramos que o festival deverá ser um festival que seja baseado na força das parcerias já existentes, tal como nos recursos, numa ótica de estratégia de entrincheiramento, tentando acrescentar valor com novas parcerias que se irão angariar ao longo do tempo, com um festival que será dividido em 5 momentos e espaços, cada um com a sua identidade, diferenciando-os, mas todos eles contribuindo para aumentar a antecipação do último momento, o mais espetacular e onde culminará todo o ritual, integrando vários segmentos, com vários espaços, mesmo que de pequena dimensão, numa estratégia de crescimento. Isto possibilitará a venda em pacotes a patrocinadores, antecipando capitais para que o momento 5 seja implementado de forma viável, aceite e adequada, ao longo do tempo. Também permitirá a eliminação de pontos fracos. Desta forma, e antes de mais, é essencial que se opte os segmentos de mercado a trabalhar, para além dos públicos associados a F.T.'s, permitindo uma maior adequação e aceitação do evento, ao mesmo tempo em que se realiza uma estratégia de ressegmentação e foco. Com base nos resultados dos inquéritos, construímos o apêndice 251, que sistematiza os segmentos alvo para cada evento. Devido a condicionantes temporais, iremos apenas explorar, de seguida e em maior detalhe, o último festival dos 5, o Festival Cósmico, sem esquecer que decorrerá no seguimento dos 4 anteriores.

#### **3.1.4.8 - Objetivos do Negócio**

Planear, organizar, produzir e estabelecer um F.T., anual e de média dimensão, que seja reproduzível nos anos subsequentes de forma sustentável, criando postos de trabalho e retorno para os investidores.

##### **Objetivos específicos:**

- Estabelecer parcerias e angariar investidores/patrocinadores de forma a penetrar o mercado nos próximos 5 anos, com a implementação de um novo festival a cada ano;
- Realizar um F.T. no quinto ano de atividade, com um mínimo de 4 dias, 2 palcos e vários espaços integrados;

- Acolher um mínimo de 22 500 participantes por dia, no primeiro ano, 26 500 por dia ao fim de 5 anos, num máximo de 30 000;
- Realizar os eventos e o festival em espaços outdoors, perto da natureza, concluindo a implementação de um projeto de permacultura sustentável ao fim de 8 anos.
- Realizar os eventos e o festival com indicadores V.A.L., T.I.R. e *Payback* positivos aos olhos dos investidores;
- Implementar o festival com um investimento máximo de 50% por parte dos patrocinadores e um mínimo de 50% por parte de financiamento, financiamento público ou mecenato.
- Obter um nível de satisfação, no festival, por parte dos stakeholders de, pelo menos, 80%.
- Obter relatos de experiências transformacionais em, pelo menos, 1% dos participantes do festival.
- Proporcionar mais oportunidades para geração de rendimentos através das artes ao alcançar uma percentagem de 0% de voluntários ao final de 10 anos.

#### **3.1.4.9 - Planos Operacionais**

De acordo com Yeoman *et al.* (2004, p.290), a estratégia de operações deve iniciar-se com 5 decisões: “qualidade, processos, capacidade, inventário e força de trabalho”. Bowdin *et al.* (2006, p.133), consideram que após a decisão estratégica estar tomada, a implementação do plano pode começar através de planos operacionais em todas as áreas centrais como, por exemplo, “orçamentação, *marketing*, administração, *staging*, investigação e avaliação, gestão de risco, gestão de patrocínios, gestão de resíduos, programação, transportes, *merchandising* e *staff* (pagos e voluntários)”, através da definição de “objetivos, planos de ação e calendários, detalhes dos indivíduos responsáveis por desempenhar vários aspetos do plano, monitorização e sistemas de controlo, incluindo orçamento, e a alocação dos recursos (financeiros, humanos e equipamento/serviços de suporte)”. Uma pequena resenha sobre os planos operacionais dos 4 eventos e do F.T. encontram-se nos apêndices 252 a 256.

#### **3.1.4.10 - Fatores Críticos de Sucesso do Festival**

Segundo Robalo Santos (2008, p.275), “os F.C.S. podem ser definidos como as variáveis-chave (três ou quatro, no máximo) de cujo desempenho excelente depende exclusivamente o sucesso de uma organização em determinado segmento de mercado”. Para uma melhor aceitação e adequação do Festival ao mercado, decidimos considerar (praticamente) todos os segmentos de mercado (significativos) como segmentos alvo, numa perspetiva de abertura à comunidade e de transmitir uma maior tolerância. O apêndice 257 resume os F.C.S.’s correlacionados a cada um destes segmentos (e a vermelho os que contêm correlação negativa), tal como correlações com os benefícios procurados, os sentimentos em festivais, a localização preferida, a tipologia musical preferida, a tipologia não musical preferida, os artistas musicais preferidos, os artistas/atividades não musicais preferidos(as), assim como o meio de comunicação preferencial, a perceção sobre marcas comerciais, a antecedência de compra, e o canal de distribuição preferencial, colocando

em destaque os mais votados nos inquéritos, enquanto os apêndices 258 a 268 os avaliam segundo critérios correlacionais e os colocam por ordem de importância relativa. Foram construídas matrizes de avaliação (apêndices 269 e 270). Assim, os F.C.S. mais bem avaliados são: 1) tipo de espetáculo; 2) época do ano; 3) informalidade; e 4) onde se sente em casa. Os benefícios mais procurados são: 1) beber; 2) preços baixos; 3) sexo / orgasmos múltiplos; e 4) relaxar. Os sentimentos mais relatados são: 1) alcoolismo; 2) alucinação; 3) expectativa e 4) experiências com drogas. Outros detalhes podem ser consultados nos apêndices 258 a 268.

#### **3.1.4.11 - Missão, Visão e Valores do Festival**

**Missão:** O Festival Cósmico é um Festival de verão informal, com acesso restrito de marcas, fora da caixa, com vários tipos de espetáculos, com oferta e conteúdo diversificados, possibilitando a opção de preferência no momento. Com uma forte mensagem, filosofia e espírito, e num local que transmite um ambiente de retorno a casa, oferece experiências alternativas num espaço que não está cheio de pessoas, para todos os segmentos. Dá resposta à necessidade de ingestão de bebidas, de relaxamento, de sentimentos de pertença e de conexão propício ao autoconhecimento, a preços baixos, num evento que oferece a possibilidade de acampar, recantos intimistas, e uma vasta diversificação musical ao nível de *dj's* e Bandas. Realiza-se a meio caminho entre a barragem de S. Domingos e a Praia da Areia Branca, num local de floresta, propício para quem não quer passar o dia inteiro no festival e deseja conhecer a região.

**A Visão será:** O Festival Cósmico pretende ser o último Festival de Verão com um ambiente informal, com acesso restrito de marcas, fora da caixa e diversificado. Com uma forte mensagem, filosofia e espírito, e num local que transmite um ambiente de estar em casa, oferece inúmeras experiências alternativas, em várias áreas, num espaço que não está cheio de pessoas, para todos os segmentos.

Os Valores do festival, em linha com os princípios de desenvolvimento sustentável (Jones, 2018), são: integridade, inclusão, transparência, administração ambiental.

#### **3.1.5 - Conceito**

O conceito do festival inspira-se nos festivais de Glastonbury, S.G.P., B.M. e Boom. Goldblatt, citado por Bowdin *et al.* (2006, p. 385), sugere as principais questões para desenvolver o conceito do evento, que adotamos:

##### **3.1.5.1 - Por que é realizado?**

O Festival Cósmico é realizado para dar resposta à procura por significado e autenticidade por parte das gerações presentes, encurralados pelo desencanto do modernismo e pós-modernismo, e pelas alterações climáticas. Pretende facilitar experiências, associadas à psicologia transpessoal, que contribuam para a criação de significado, de resiliência da saúde mental e de melhoria de bem-estar através da criação de um ambiente seguro para acolher festivaleiros de

todos os segmentos na busca de experiências de lazer, hedonistas, artísticas, de aprendizagem, de desenvolvimento pessoal, de partilha, de cura, do espaço, de surpresa, de interatividade, de *communitas*, de efervescência coletiva, de sincronicidade, místicas, transcendentais e transformacionais. Pretende comunicar, através da representação, contestação e inversão da cultura, uma mensagem consciente, a nível político, social e ambiental, que possa contribuir para a transição sustentável da sociedade, da forma menos dolorosa possível, num ambiente fantasioso, temático, de festa, rituais e celebração, de meditação, sagrado, e de debate.

### **3.1.5.2 - Quem serão os stakeholders?**

De acordo com Freeman, citado por Todd *et al.* (2017, p.496), “os *stakeholders* são ‘qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar, ou é afetado, pelo atingimento dos objetivos da firma’” e a compreensão da sua relação “é um meio útil de análise em relação à eficácia e sucesso de uma organização”. Os papéis dos *stakeholders* podem ser definidos em termos da sua saliência comparativa, relacionada à proeminência relativa “de grupos de *stakeholders* em termos da sua posse de três traços: poder, legitimidade e urgência” (Todd *et al.*, 2017 p.497). Outras formas de definir os papéis dos *stakeholders* são com base na sua função, as necessidades organizacionais que satisfazem, os mercados em que operam, ou em termos da sua importância ao longo do tempo (Strong *et al.*, e Jawahar e McLaughlin, citados por Todd *et al.* (2017). Todd *et al.* (2017), estudam os stakeholders do Festival Fringe de Edimburgo, dividindo os *stakeholders* primários em organizadores (direção, colaboradores e voluntários), participantes (companhias artísticas, espaços independentes – colaboradores, programadores e agentes), frequentadores (audiência, público comprador de bilhetes, outros frequentadores), fornecedores (distribuidores de *ticketing* e agência de *design*) e apoiantes (organizações governamentais e cívicas, mecenas, e patrocinadores independentes) enquanto os *stakeholders* secundários são o governo e corpos cívicos, serviços de emergência, organizações turísticas, turistas e visitantes, negócio em geral, comunidade de acolhimento, media, e o *portfolio* de eventos de Edimburgo.

Por outro lado, o anexo 110 ilustra o quadro teórico para a identificação, diferenciação e categorização de stakeholders de festivais (Niekerk e Getz, 2016, p.426).

Com direção executiva da Beach Break, este evento será realizado em coprodução com empresas de produção de eventos, uma agência de comunicação, em parceria com um município, financiamento por parte de investidores privados, entidades públicas através de concurso e patrocinadores/mecenas. O *staff* será constituído por um misto de elementos com experiência na produção de eventos e colaboradores locais, permitindo que seja importado talento para o local, por um lado, e formar e integrar a comunidade local no evento. Será idealizado para um vasto espectro de segmentos de mercado que incluem os viajantes, os festivaleiros, os carnavalescos, os boémios, os surfistas, e os consumidores verde, tal como para públicos específicos de F.T.’s

(*hippies, ravers, espiritualistas, boémios, artistas, carnavalescos, geração x*) e *Baby Boomers*. Os restantes segmentos identificados foram tidos em consideração na avaliação realizada para o Festival Cósmico, no entanto, por opção estratégica, a programação não refletirá tanto as suas preferências da tipologia de programação musical (tal como os surfistas), podendo ser atraídos para o evento por outros motivos ao nível dos fatores críticos de sucesso e dos benefícios procurados (ou dos artistas em concreto, no caso dos surfistas), ou por via do posicionamento (no caso dos *millennials*, face à vertente sustentável do evento), conforme exploraremos em mais detalhe no capítulo 3.3.1.1.. Outros *stakeholders* incluem os artistas, media (Rádio Oxigénio / M80 e rádio regional e local), o espaço do evento, fornecedores, operadores de transporte, e serviços de emergência (Reic, 2017). Colocamos no apêndice 271 a correspondência por email com *stakeholders*, incluindo orçamentos e propostas.

Pretendemos realizar um evento para, no máximo, 30 000 pessoas a longo prazo (10 anos).

### **3.1.5.3 - Quando será realizado?**

Este festival anual será realizado no equinócio de outono, durante 6 dias (5 dias de música), de forma a maximizar a participação do público em todos os eventos da Beach Break, que ocorrerão desde o solstício de verão até ao equinócio de outono (ver apêndices 252 a 256), tendo em conta que esse é, normalmente, o período com maior procura turística e com melhores condições climáticas (verificamos meteorologia de agosto e setembro, entre 2015 e 2019, no anexo 210). As datas escolhidas serão sempre à volta do dia 23 de setembro, como encerramento do verão, entrando em concorrência direta com os festivais: BPM Festival, Outonalidades, Iminente, FNAC Live, e Nova Música (ver anexos 107 e 108). No entanto, não colocamos de parte ajustar a data em função da resposta da procura no primeiro ano.

A escolha da data também tem em consideração o facto de o festival acontecer após a época alta de festivais, facto que aumenta o potencial dos participantes já terem passado por uma série de processos transformacionais em outros festivais antecedentes, no qual o público foi aumentando gradualmente a *vibe* e o amor, podendo culminar o verão em grande. A opção do palco *Arcadia* com a instalação *Afterburner*, como o próprio nome indica, será também uma oportunidade para atrair os participantes do Burning Man.

Outro facto bastante relevante quanto à escolha desta data prende-se com o facto de o concelho da Lourinhã ser fortemente marcado pela atividade agrícola, o que restringe a utilização dos campos para o exercício da atividade durante certos períodos temporais. Assim, para conseguirmos utilizar tão vasta área quanto a necessária, teremos de utilizar os campos após a colheita. Caso assim não fosse, estimamos custos de produção inoportáveis no local escolhido.

Por outro lado, a escolha do equinócio como data também permite um posicionamento a longo prazo como “o último festival de verão”. Apesar de ser uma data em que haverá maior

probabilidade de chover do que em agosto, consideramos que tal acrescentará valor pelos rituais de purificação, com água, tal como em Glastonbury. Outro aspeto a considerar é a realização da greve climática mundial (logótipo no anexo 211), nestas datas, a quem nos poderemos associar.

O primeiro dia será de receção aos participantes e de inauguração, enquanto o último dia será o dia de partida. A programação artística decorrerá durante 6 dias, a partir das 19 horas do primeiro dia, com sucessivas aberturas de zonas, com os principais palcos a abrirem apenas no segundo dia. A programação será muito diminuta a partir das 5h do último dia, até às 20h, de forma a permitir que a saída do recinto se realize de forma progressiva. O Boom festival, o principal concorrente, e o festival onde estarão a trabalhar colaboradores que pretendemos que estejam na nossa equipa, ocorrerá de 28 de julho a 4 de agosto. O principal concorrente local – Sons na Areia – decorrerá nos dias 3 e 4 de agosto.

#### **3.1.5.4. - Onde será realizado?**

Devido ao limitado fundo de maneiio atual, decidimos realizar o festival no concelho da Lourinhã com base no primeiro ponto dos aspetos que podem influenciar a decisão do local, segundo Jones (2018, p.92):

*Custo para organizadores e participantes;*  
*Relevância ou proximidade do assunto do evento;*  
*Proximidade de participantes prováveis;*  
*A necessidade de alterar a localização de ano para ano;*  
*A disponibilidade de espaços e alojamentos adequados;*  
*A adequação geral do destino ou espaço do evento;*  
*Ofertas, promessas ou compensações oferecidas pelo destino licitado ou em concurso.*

De acordo com Jones (2018, p.93),

*A viagem dos participantes e o transporte de equipamentos, infraestrutura, materiais, mercadoria e catering para o local do evento provavelmente será o maior impacto em termos ambientais para muitos eventos. A primeira e óbvia coisa que pode fazer para reduzir esses impactos é localizar o evento num destino e espaço tão perto quanto possível dos seus participantes prováveis. A próxima ação é obter localmente as coisas que precisa para produzir o evento, para reduzir o seu impacto de transporte.*

Quanto à escolha do destino, segundo Jones (2018, p.93),

*Escolher um destino que minimiza a viagem aérea é simples de dizer; no entanto, a realidade é que muitos destinos do evento não podem ser mudados, ou são, de facto, escolhidos de modo a ter pessoas a viajar para o destino; por exemplo, para fins de turismo de eventos, ou para uma conferência se concentrar num problema exclusivo desse destino. Ou talvez o evento precise de estar num local diferente a cada ano, a fim de dar acesso justo a todos os potenciais participantes.*

Jones (2018, p.93) refere que para além deste aspeto, se deve rever a prontidão para a sustentabilidade de um destino. Isso pode ser realizado observando se:

- *Tem uma autoridade de gestão turística de destino;*
- *Tem uma estratégia de destino sustentável;*
- *Tem locais e alojamento construídos e operados de forma sustentável;*
- *Tem boa conectividade urbana;*
- *Tem processos de recuperação de materiais para recursos de resíduos;*
- *Tem fonte de energia renovável;*

- *Tem fornecedores locais com soluções sustentáveis para o seu evento, tais como alimentos, mercadorias, impressão, infraestrutura, A.V. [i.e., Audiovisuais], etc.*
- *Tem profissionais de eventos e produtores com uma compreensão e competência em gestão de sustentabilidade de eventos.*

Jones (2018) sugere a consulta de vários programas de sustentabilidade do destino. Entre vários, apenas dois mencionam Portugal.

No TOP 100 de 2017 da associação sem fins lucrativos para o turismo sustentável Green Destinations (2018), encontram-se destinos portugueses, a saber: Açores, Parque Nacional Peneda-Gerês, Região Oeste, Torres Vedras, Serras do Socorro e Archeira, Cascais, Sintra e Lagos. O TOP 100 de 2016 continha estes destinos, com a exceção de Torres Vedras e das Serras do Socorro e Archeira. Já a Comissão Europeia (2016), premiou, nos ‘*The ETIS and Accessible Tourism Joint Awards 2016*’, 4 destinos, com 2 estrelas como ‘*ETIS social e cultural Impact Achievers*’, entre os quais o Céu escuro do Alqueva, pela “sua zona livre de poluição luminosa e oferta única de observação de estrelas no ‘céu noturno’”.

Outro programa de avaliação da prestação, neste caso, de municípios, é o programa ECOXXI (Associação Bandeira Azul da Europa, 2014). Os municípios avaliados, e as suas respetivas classificações no índice, podem ser vistos no anexo 212.

O Festival Cósmico será realizado na região Oeste, um destino sustentável, ao ar-livre, de forma a proporcionar um relaxamento mais profundo, em que o público se possa libertar das pressões quotidianas, e estimular a consciência ambiental.

Quanto à escolha do espaço, Matthews (2016, pp.172-173), analisa as tipologias de espaços para eventos e refere, em relação aos espaços ao ar-livre, o seguinte:

*Estes podem ser literalmente em qualquer lugar. (...) tudo que é preciso é a pergunta certa à pessoa certa – e talvez a quantidade certa de dinheiro. Na verdade, essa é uma visão simplista quando se trata de muitos locais ao ar livre. Encontrar a pessoa certa e acertar sobre a quantidade certa de dinheiro pode muito bem ser acompanhado por um risco extremamente elevado para os trabalhadores do evento e os participantes, além de uma dúbia aceitação pública. Ambos podem exigir uma quantidade tremenda de trabalho preliminar antes que uma licença possa ser emitida para um evento ao ar livre, especialmente em propriedades públicas como um parque da cidade, ruas da cidade, ou uma área ambiental sensível. Além de concluir amplas avaliações de risco, consulta pública contínua pode ser exigida ao organizador do evento antes que o órgão diretivo emita uma licença. Claro que as vantagens, especialmente em termos de dimensão do evento, se tornam rapidamente aparentes, pois locais ao ar livre podem fornecer a única opção para eventos como concertos públicos ou festivais. Enquanto isso pode trazer fama e até mesmo fortuna para os organizadores, geralmente também significa que o evento deve ser construído a partir do zero. Se é um como o B.M. Festival que se realiza anualmente no meio de um deserto do Nevada, tudo o que entra deve sair: pessoas, lixo e todos os resíduos, energia elétrica, alimentação, iluminação, áudio, casas de banho, encenação, abrigos temporários como tendas, primeiros socorros, e assim por diante. Não é uma tarefa pequena projetar, organizar e executar um evento como este.*

De acordo com Jones (2018, p.104), “para os organizadores que realizam eventos em locais possuídos e geridos por outros, a escolha do local é uma decisão-chave que enquadra o evento, a experiência dos participantes e o potencial para resultados sustentáveis de eventos.”

Ao escolher um local do evento ao ar livre, alguns aspetos que apoiarão os resultados de desempenho de sustentabilidade do seu evento incluem:

- acesso aos transportes públicos;
- disponibilidade e distribuição de energia elétrica em todo o local – a partir de fontes renováveis;
- disponibilidade de água;
- disponibilidade de amenidades, e sistema de esgotos ou tanque séptico para a eliminação de água negra;
- outras infraestruturas permanentes, tais como anfiteatros naturais, palcos permanentes, estradas de acesso permanente, estacionamento, iluminação do local;
- proteção de áreas ecologicamente sensíveis.

Aqueles eventos que têm o benefício de possuir a sua terra ou um proprietário amável pode começar a ficar realmente criativos e eficazes com os seus locais. Infraestrutura permanente pode ser desenvolvida que aprimora o desempenho de sustentabilidade do seu próprio evento, e outros ali mantidos. (Jones, 2018, p.107)

Jones (2018, pp.111-112), apresenta uma *checklist* que é relevante tanto para o espaço, como para o alojamento (anexo 213). De acordo com Bowdin *et al.* (2006, p.388), os principais fatores na escolha de um espaço são:

- localização [;]
- adequação do espaço ao tema do evento [;]
- adequação do tamanho do espaço ao tamanho do evento [;]
- configuração do espaço, incluindo linhas de visão e configuração da plateia [;]
- história de eventos nesse espaço, incluindo a reputação do espaço [;]
- disponibilidade [;]
- o que o espaço pode providenciar [;]
- transporte de, para e à volta do espaço, estacionamento [;]
- acesso à audiência, equipamento, artistas, V.I.P. 's, staff e mobilidade reduzida [;]
- casas de banho e outras infraestruturas [;]
- equipamento de catering e caterers preferidos [;]
- eletricidade (quantidade disponível e tomadas) e luz [;]
- comunicação, incluindo telefone [;]
- clima, incluindo microclima e ventilação [;]
- planos de emergência e saídas [.]

Relativamente à gestão de risco do espaço, importa também avaliar os possíveis conteúdos do contrato no que toca à caução exigida, à taxa de cancelamento, ao acesso ao local (temporal e espacial), a uma saída tardia do local, aos bilhetes garantidos para quem gere o espaço, às alterações ou adições estruturais do espaço, à sinalética, e a tudo o que está incluído na cedência do espaço. (Bowdin *et al.*, 2006, p.336)

De acordo com Yeoman *et al.* (2004, pp.20-21), deve-se ter em consideração os seguintes aspetos na escolha de um espaço: tamanho e capacidade; instalações; visibilidade, centralidade e *clusters*; custo do local; história; outras considerações (segurança, política, clima, meio ambiente); preferência pessoal.

Para esta investigação, teremos também em consideração o advogado por Bowdin *et al.* (2006) que referem que se podem considerar um local como uma tela em branco onde o evento será “pintado”, sendo exploradas as vizinhanças e as características do espaço para aumentar a experiência do evento, num espaço encenado, onde o público e os artistas se misturam, onde estes

e o espaço se tornam o pacote de entretenimento, sendo que a distinção entre palco e auditório deixará de fazer sentido. Os autores continuam referindo que dois dos documentos que são um bom ponto de partida para decidir de forma informada sobre o evento são o plano do espaço e a lista de instalações, sendo absolutamente indispensável uma visita de inspeção.

Para eventos musicais, HSE, citado por Bowdin *et al.* (2006), sugere que as principais considerações para a visita de inspeção são: espaço disponível para o público; estruturas temporárias; instalações de *backstage*; estacionamento; conceito para o entretenimento; e cálculos aproximados dos requisitos espaciais.

Quanto à localização não física, consideramos que a transmissão ao vivo do evento poderá não ser vantajosa, pois poderá diminuir o número de participantes no local e originará uma perda de privacidade caso se optem por planos cinematográficos do público. Pretende-se, com o evento, apelar à participação, pelo que transmitir, em direto, elementos da programação, poderá ser oposto a esse objetivo. Não descartamos a transmissão ao vivo para os ecrãs no espaço do evento (melhor visibilidade local) nem a utilização de vídeo, áudio ou outros suportes no pós-evento, de forma a prolongar a experiência no tempo, a alargar o público que é impactado e a dar oportunidades de divulgação de marcas, com o potencial de atrair mais públicos para a próxima edição do evento.

Foi decidido avaliar os 3 locais com melhor votação no *focus group*, para um festival de música eletrónica: Parque dos Dinossauros, Moledo (fora do aglomerado urbano) e Misericórdia (apêndice 272). Colocamos nos anexos 214, 215 e 216, respetivamente, os mapas de condicionantes fornecidos pelo Município da Lourinhã, já com o novo P.D.M.. Em todos os locais avaliados serão necessários pareceres adicionais das entidades, tendo em conta as especificidades do produto e o período de perigo extremo de incêndio, que apenas termina no fim de Setembro.

#### **3.1.5.5 - Qual é o conteúdo do produto?**

A longo prazo, a experiência terá múltiplos níveis, e uma mitologia astrológica (tabela 2).

A longo prazo, será necessária uma área de cerca de 428 065 m<sup>2</sup>, excluindo acessos, áreas “mortas” entre zonas artísticas e outras infraestruturas não consideradas numa fase inicial de avaliação do espaço como estacionamento de produção, espaço para alojamento *premium*, espaço para serviços de emergência, entre outros (apêndice 273).

Futuramente, poderão ser adicionadas áreas adicionais com, por exemplo, os temas “Buraco Negro”, “Supernova”, “Cometa”, “Sirius”, entre outros alusivos ao cosmos.

Mais detalhes relativos ao conteúdo do produto serão abordados no Plano de Marketing.

## **3.2 - Modelo de Negócios**

Para construção do modelo de negócios do festival, tivemos como base a Tela do Modelo de Negócios – ver apêndice 274.

|          |  |
|----------|--|
| Sol      | “Círculo Sagrado” (inspirado em Stonehenge; centro espiritual do festival; cerimónia de abertura e encerramento), “Palco do Sol” (palco musical), “Afterburner” (palco musical com forte elemento cenográfico) e “Templo do Sol” (yoga, meditação, danças...); |
| Lua      | “Palco da Lua” (palco musical com espetáculo de animação noturno e fogo de artifício no último dia) e “O Outro Lado da Lua” (espaço místico com acesso a palco secreto no backstage);  |
| Mercúrio | “Mercado de Mercúrio” (artesanato, vestuário), “Mercúrio retrógrado” (espaço de venda de vestuário, serviços de maquilhagem/cabeleireiro, e pista de dança).   |
| Vénus    | “Templo do Amor” (área <i>Chill-out</i> ), “Jardim de Vénus” (permacultura, esculturas, instalações, recantos para amantes)  |
| Terra    | “Floresta Tribal” (espaço de música tribal, acústica e eletrónica) e “Fonte da juventude” (zona de cura, associada à psicologia transpessoal);   |
| Marte    | “Apocalipse” (zona com 4 espaços de dança de pequena dimensão) e “Caos” (instalações);   |
| Júpiter  | “A ceia de Júpiter” (restauração) e “Luas de Júpiter” (espaço lúdico para crianças);   |
| Saturno  | “Conversas de Saturno” (palestras/debates), “Luas de Saturno” (loja mística com palco secreto), “Karma de Saturno” (astrologia, <i>tarot</i> ) e “Anéis de Saturno” (labirinto);   |
| Úrano    | “Ideias de Úrano” ( <i>workshops</i> );  |
| Neptuno  | “Oceano Índico” (tenda de músicas do mundo), “Mar Morto” (instalação), “Triângulo das Bermudas” (3 espaços de dança interligados) e “Atlântida” (palco secreto);   |
| Plutão   | “Plutão” (bar com dj’s).   |

Tabela 2 - Áreas de programação e respetivos palcos. Fonte: elaboração própria.

### 3.3 - Plano de Marketing

#### 3.3.1 - Segmentação, *Targeting* e Posicionamento

##### 3.3.1.1 - Segmentação e *Targeting*

Segundo Kotler *et al.*, e Hill, citados por Reic (2016, p.87), baseando-se no trabalho de Morgan, os segmentos de mercado devem ser: mensuráveis, acessíveis, substanciais, acionáveis e diferenciáveis ou exclusivamente responsivos. O anexo 217 apresenta os critérios de segmentação para categorias chave do segmento alvo.

Relativamente à segmentação, e segundo Hastings (2015), a programação de eventos deverá alcançar o público que ressoa com esse nível de consciência.

Em termos do consumidor, com base na pesquisa de mercado realizada, resumida nos apêndices 87 a 111 (onde apresentamos o perfil dos segmentos de mercado identificados no estudo de mercado), no apêndice 257 (onde apresentamos, em matriz, esses resultados, para os segmentos substanciais), assim como nos apêndices 258 (estimativas de participantes e médias de preço dispostos a pagar por um bilhete diário), 259 a 268 (onde avaliamos as preferências do conjunto desses segmentos, com vista à definição de estratégia para o Festival Cósmico), e em linha com o referido anteriormente no ponto 3.1.5.2., os segmentos de mercado alvo englobam um vasto espectro de segmentos, sendo que iremos explicar qual o *targeting*, i.e., como iremos atingir cada um desses segmentos. Para este estudo, optámos por segmentar o mercado em função do estereótipo com que os inquiridos se identificaram, no estudo de mercado realizado.

Relativamente à audiência de negócios, e após reunião com o nosso potencial parceiro Diana Cross, foi sugerida a angariação de marcas internacionais, que baseiem as suas operações em negócios *business-to-business* e com um posicionamento mais institucional. Adicionalmente, consideramos também importante, por motivos já explanados anteriormente, abordar o Grupo Valouro, pelo peso que tem na região, em termos de volume de negócio e como representante de uma das maiores indústrias poluidoras da região.

No que toca aos *media*, e em concreto em Televisão, consideramos importante marcar presença em canais aberto e por cabo como, por exemplo, a SIC, com números de circulação elevados, de forma a comunicar para um vasto leque de segmentos e, principalmente, para acrescentar valor aos pacotes de patrocínio associados, também para compensar o que será o nosso posicionamento face à restrita presença de marcas no local do evento. Quanto à rádio, consideramos que a Rádio Oxigénio e a M80 se poderão adequar à comunicação do evento, por serem de um meio associado aos estereótipos *ravers*, *hippies* e geração X que, de acordo com a nossa experiência, possuem programas direcionados para estes públicos. Além disso, também será importante comunicar através da Postalfree, com um circuito de distribuição direcionado para segmentos associados à música, cultura e diversão noturna.

Quanto ao *targeting*, iremos agora enunciar como iremos atingir os segmentos alvo, ao nível dos objetivos da empresa (a forma como define o negócio; as capacidades de satisfazer o segmento; e as sinergias entre segmentos), às oportunidades (dimensão atual e potencial de crescimento) e à intensidade competitiva (necessidade por satisfazer; barreiras à entrada).

Atingir os segmentos associados a F.T.'s, permitirá com que o festival também se posicione junto dos *targets*, por via da afinidade que estes contêm entre eles, pelas experiências adquiridas anteriormente, e pelo facto de, por vezes, uma pessoa se poder identificar com mais de um estereótipo, em função do ambiente em que está. Assim, *targets* chave para definir este festival como um F.T. serão, de acordo com o nosso estudo de mercado, os artísticos, os espiritualistas, os *ravers*, os geração x e os *hippies*, e de acordo com a pesquisa secundária, os carnavalescos, os boémios, e os *boutique*, a acrescentar aos anteriores. Por outro lado, atingir os segmentos de viajantes, festivaleiros e surfistas, permitirá alargar o público potencial. Atingir os consumidores verdes e os *millenials*, por via do posicionamento, também permitirá definir o negócio quanto à sua afirmação enquanto festival sustentável e, por outro lado, permitir que os *millenials* manifestem as suas preocupações a nível ambiental e se introduzam ritualmente nos festivais de contracultura, dando voz às suas preocupações. Quanto aos *baby boomers*, são importantes de atingir face às suas experiências passadas, aos valores que parte desse segmento poderá trazer para o festival graças às vivências dos anos 60 e ao diálogo intergeracional, fator que consideramos importante para que existam experiências transformacionais, a dado nível.

Nomeamos, na tabela 3, como iremos atingir cada um destes targets, para que participem no evento.

Quanto ao *targeting* de mercados de negócios, a opção por tentar atingir marcas internacionais, *business-to-business* e com um posicionamento mais institucional permitirá lidar com *stakeholders* com um maior volume de negócios, para fazer face às necessidades de financiamento do festival. Esta abordagem terá de ser intermediada por *players* com reputação no mercado, como a Diana Cross, em articulação com uma agência de comunicação que garanta uma comunicação eficaz para os *targets*, atribuindo prestígio ao projeto, essencial para poder angariar patrocinadores. Por outro lado, atingir certos *stakeholders* locais como a OesteCIM e a C.M.L. será chave para localizar o evento no concelho da Lourinhã, tal como o Grupo Valouro, que será essencial para iniciar as atividades da *startup*, ao ser o *target* preferencial como investidor inicial (o que permitirá contratar recursos humanos e serviços essenciais para acelerar o processo e minimizar riscos associados à partilha de informação com vários *stakeholders*, com o objetivo de os atrair para o projeto). Alguns setores são chaves para reduzir custos do festival como, por exemplo, marcas de bebidas, marcas de automóveis, bancos, marcas de café, ou seguradoras.

Ao nível institucional, será também necessário atrair embaixadas para suportar despesas de transportes com artistas internacionais, o Turismo de Portugal como financiador e meio de comunicação do evento (através do portal *Visit Portugal*). Finalmente, ao nível de empresas prestigiadas ao nível da produção de eventos, *targets* chave foram contactados para atribuir maior prestígio ao evento como, por exemplo, empresas que prestam serviços de produção no Festival de Glastonbury (Arcadia, Block 9, Bearded Kitten), assim como a empresa do programador do FMM Sines e a Dot Global (empresa produtora do Vilar de Mouros e que colabora com o Rock in Rio desde uma fase inicial, e que poderá, eventualmente, fornecer uma equipa de produção mais sénior ao projeto).

No que toca às empresas de média, desejamos atrair empresas *business-to-costumer*, para atrair os targets de audiência de consumidor referidos, conforme indicado anteriormente.

### **3.3.1.2 - *Objetivos de Marketing***

Definimos os seguintes objetivos financeiros:

- Implementar de forma bem-sucedida um *pricing* de penetração equivalente a um máximo de 50 Euros por dia.
- Angariar a totalidade do investimento necessário, incluindo *fee* para a Beach Break®, através de financiadores, patrocinadores e subsídios;
- Retornar o investimento de financiadores ao fim de 4 anos.

Quanto aos objetivos de *marketing*, definimos os seguintes:

|               |   |
|---------------|---|
| Target        | Estratégia  |
| Viajantes     | Tendo em conta que a época do ano e as pessoas que frequentam são os F.C.S. para este segmento, e que o principal benefício procurado é beber, o festival atingirá este segmento principalmente pela oferta de consumo de álcool e pela comunicação através de influenciadores. A localização perto de barragens/rios também é importante para este segmento, pelo que, a localização do festival a apenas uma hora e quinze minutos, a pé, poderá ser uma mais-valia para este segmento. Apesar da data escolhida ser menos propícia a grandes massas, já em época média/baixa, será possível, no entanto, atrair um segmento de pessoas que trabalha em turismo e restauração durante a época alta, sedento de animação adicional.  |
| Festivaleiros | A atração deste segmento, face à não existência de correlações com F.C.S., e com uma associação à procura por beber, será feita via a tipologia de programação musical, nomeadamente, o <i>reggae</i> , <i>hip-hop</i> , <i>disco</i> , <i>funk</i> , <i>soul</i> , <i>techno</i> , <i>house</i> , E.D.M., <i>trance</i> , <i>trap</i> , <i>drum &amp; bass</i> e <i>dubstep</i> , assim como às <i>performances</i> extremas e pirotecnia.   |
| Carnavalescos | Este segmento, associado aos F.C.S. local (mas sem correlação com a tipologia de local) e ambiente, e que procura beber, campismo, preços baixos, relaxar e sexo, será atraído pela tipologia de programação musical ( <i>hip-hop</i> , <i>reggae</i> , <i>disco</i> , <i>funk</i> , <i>soul</i> ), tal como pelas tipologias não musicais ( <i>performances</i> extremas e pirotecnia). Por outro lado, o facto de estarmos num local perto da praia, também poderá permitir que este segmento possa fazer uma das suas atividades não musicais preferidas, o surf. Como existe uma correlação negativa entre este segmento e as músicas do mundo, abre-se uma janela de oportunidade para programar este tipo de música durante o dia, enquanto o segmento pode ir à praia, desfrutar de um dos principais produtos turísticos da região.   |
| Boémios       | Para este segmento, o F.C.S. é o conteúdo, procuram música, boa visibilidade e consumo via pulseira. Apesar de, à partida, não estarmos a considerar esta última hipótese, a diversidade e qualidade de conteúdo serão a oferta pela qual pensamos atingi-los, tal como pelas instalações no local. Também poderão ser atraídos por um ou outro artista como, por exemplo, Alt-J, Conan Osiris, Faith no More, Jorge Palma, MF Doom, Pixies, The Cat Empire. Teremos também dois locais onde poderão desfrutar de <i>cocktails</i> , pela via das atividades não musicais.  |
| Surfista      | Este segmento, cujos F.C.S. se relacionam com as bandas, a boa energia, a calma, as condições alimentares, a consistência do estilo musical, a sua disponibilidade, o espírito, a filosofia do festival, o gosto pessoal, a informalidade, o local rural, a oferta, o local onde se sente em casa, a opção de preferência no momento, ser fora da caixa e ser menos comercial, o tipo de espetáculo, as mulheres e o som, e cujos benefícios procurados se associam à música, serão atingidos pela via do posicionamento, pela garantia de qualidade de processos ao nível da restauração, pela localização, pela diversidade programática em simultâneo com uma programação consistente que permita que o segmento se vá deslocando pelo espaço mantendo a “ <i>vibe</i> ”, pela oferta de espaços com presença restrita de marcas comerciais e pela qualidade de som, para além da possibilidade de realizarem workshops de danças e de existirem palcos nos backstage, onde poderão conviver com artistas, tal como pelas bandas em si como, por exemplo, Blasted Mechanism, Fisher, Gabriel o Pensador, Lost Frequencies, Mad Lib, Marco Carola, Morcheeba, Natiruts, Peter Fox, Public Enemy, Rudimental, Sseed, Sven Vath, Dino d’Santiago, Limp Bizkit ou Smashing Pumpkins. Também pelos workshops de construção de instrumentos, pelas lojas de esotérica, pelos workshops de percussão ou pela magia, poderão ser alcançados.   |
| Artístico     | O segmento artístico tem, como F.C.S., a qualidade, as alternativas a novas experiências, as condições de pernoita/alojamento, o espírito, a filosofia do festival, a ideologia do festival, a logística ambiental, a mensagem que transmite, a oferta cultural, o período temporal, a praia, o ruído, e o valor, e procura cultura, conhecer pessoas, autoconhecimento, boa receção, conexão com espaço e pessoas, descontos, envolvimento, paz de espírito, preços baixos, e transportes. Este segmento poderá ser atraído pela via do posicionamento, pela oferta inovadora do festival (ao contar com equipas de produção provenientes de Glastonbury), pela diversidade de oferta (incluindo oferta não musical – palestras, workshops de medicina alternativa, workshops de música...), pelos rituais que planeamos, tal como pela logística ambiental, de alojamento, e de transportes, e também pela programação de músicas do mundo. Artistas que poderão também atrair este segmento poderão ser: Ben Klock, Ben Harper, Blackmill, Branko, Diogo Picão, EDX, Fat Boy Slim, Half Alive, Human Blue, Jamiroquai, Masego, Mato Seco, Moksi, Música do Mundo, Música Eletrónica, Música erudita, Naragonia, Ornatos Violeta, Patrick Watson, Rompasso ou Sigur Rós. No que toca à animação não musical, poderão ser atraídos pela oferta ao nível da astrologia (tanto ao nível do conceito como na oferta local), conferências, cuidados ao nível da saúde (associadas também à psicologia transpessoal, com a participação da equipa do Kosmicare), cuidados a ter no local (Land Art), escultura, e terapias alternativas. Para atingir este target, é importante |

|                    |  |
|--------------------|--|
| Target             | Estratégia   |
|                    | comunicar em televisão. Além disso, é também relevante conter áreas sem a presença de marcas comerciais e oferecer a possibilidade de compra de bilhetes através do <i>website</i> .   |
| Espiritualistas    | Quanto a este segmento, os F.C.S. são as alternativas a novas experiências, as condições alimentares, os custos, o espaço ao ar livre (acolhedor), a festa, o gosto pessoal, a imagem da organização, a informalidade, a mensagem que o festival transmite, tal como o sentimento de estar em casa, o período temporal, as pessoas que apresentam, ser fora da caixa e o tipo de espetáculo. Procuram bem-estar, sair da rotina ou de casa, acessibilidade à alimentação, apreciar, aprendizagem, autoconhecimento, boa comercialização, boa <i>vibe</i> , curtir, curtir o som, <i>dj's</i> de perfil, estilo de vida, euforia, liberdade de expressão, programa, sentimento de pertença e sentir-se em casa. Pretendemos atrair este segmento pela via do posicionamento, da diversidade de oferta, da não programação de <i>rock</i> , da programação de <i>trance</i> (de forma comedida, <i>i.e.</i> , limitada a certos locais e horas, para não impactar outros segmentos), <i>trap</i> , <i>drum &amp; bass</i> e <i>dubstep</i> , além de <i>workshops</i> de medicinas alternativas, da apresentação em <i>voz off</i> por parte da Raquel Bulha (com quem o público da Antena 3 e do F.M.M. Sines está familiarizado), da oportunidade de aprendizagem nos <i>workshops</i> , da decoração do local, do ambiente de festa com animadores e dançarinos caracterizados, assim como pelas artes circenses, astrologia, construção de instrumentos, danças do mundo, de espetáculos de fogo, de lojas de esotérica, medicinas alternativas, rodas de canto/música, <i>workshops</i> espirituais, de bem-estar, de danças tribais, e de música.  |
| Consumidores Verde | As comodidades do recinto, a experiência de outras culturas, a informalidade, a logística ambiental, menos pessoas que os grandes festivais, a mensagem que transmite, não estar cheio de pessoas, sentirem-se em casa, a organização, a possibilidade de ver todos os artistas e não em simultâneo, a rotura em relação ao consumismo, ser fora da caixa, ser menos comercial, a sustentabilidade local e o tipo de espetáculo são os F.C.S. deste segmento. Procuram interculturalidade, alargar horizontes, cenários alternativos, conexão com espaço e pessoas, diferenciação de oferta, <i>dj's</i> de perfil, envolvimento, felicidade, informação, sentimento de pertença, sentir-se em casa. Este segmento será atraído pelo posicionamento, pelo facto de as pessoas estarem mais dispersas pelo espaço que em grandes festivais (pelo facto de existirem mais palcos), pela presença restrita de marcas, e pela diversidade de oferta, tal como pela programação de música do mundo, de cenários inovadores (por se trazerem equipas de Glastonbury) e pela intimidade da experiência em alguns palcos. Também pelo local de campo/floresta, e perto de pequenas aldeias, poderão ser atraídos. É necessário ter em consideração as suas preferências por <i>dj's</i> de perfil (Ben Klock, D-Maniac, Fisher, Hozho). Podem também ser atraídos pela oferta de <i>yoga</i> , construção de instrumentos, instalações artísticas, <i>performances</i> artísticas, rodas de canto / música, terapias alternativas, <i>videomapping</i> , <i>workshop</i> de bem-estar, <i>workshop</i> de danças tribais e pelo facto de ser um local na natureza.   |
| Millenials         | Os F.C.S. deste segmento são o preço, as condições de pernoita, as datas, a época do ano, não estar cheio de pessoas, a opção de preferência no momento e a praia. Procuram sair da rotina ou de casa, bandas, boas instalações, entretenimento, espaço, gastronomia, natureza, parque de campismo, qualidade da estadia, transportes. Relativamente a este segmento, a questão da data é uma incógnita para saber se irão adquirir o passe de entrada. De facto, esta data limita a sua participação, fazendo com que o público alvo seja um público mais adulto, no entanto, caso se consiga transmitir um forte posicionamento associado ao combate às alterações climáticas, poderemos associar o festival às datas iniciais do período escolar, datas essas que estão, de momento, a ser trabalhadas pelo movimento Greve Climática Estudantil. Se, por um lado, existem as ameaças globais das alterações climáticas e datas do calendário escolar, caso esta vertente seja bem trabalhada, poder-se-á abrir uma oportunidade. Ainda assim, a presença deste target no local estaria associada a atividades passivas, ligadas ao <i>spectatorship</i> , como podemos observar quanto aos benefícios procurados, pelo que será um <i>target</i> que se desejará trabalhar, no sentido de transformar essas consciências sem, no entanto, perder o carácter participativo que se pretende. Como alternativa, este poderá ser um segmento a trabalhar caso se verifique que a taxa de aquisição de bilhetes é reduzida, abrindo a possibilidade de adquirir passes apenas para o fim de semana para evitar perdas, pela via da preferência de bandas, pelo que nos parece sensato que se faça a programação musical tendo isto em consideração. |
| Revers             | Neste segmento, os F.C.S. identificados são a opção de preferência no momento e a organização. Procuram beber, novas amizades, comodidade/conforto, acessibilidade à alimentação, aprendizagem, envolvimento, loucura, relaxar e sexo/orgasmos múltiplos. A multiplicidade de oferta no local será a forma como pretendemos atrair este segmento, para além da programação de <i>techno</i> , <i>house</i> , E.D.M., <i>trance</i> , <i>trap</i> , <i>drum &amp; bass</i> e <i>dubstep</i> , e da não programação de <i>rock</i> . Também a programação de <i>performances</i> extremas e pirotecnia será uma das vias. A oferta de palestras/debates, ambientes intimistas para namorar, a  |

|              |  |
|--------------|--|
| Target       | Estratégia   |
|              | atenção ao detalhe no espaço, com a utilização de alcatifas em certos locais, um <i>briefing</i> bem passado ao <i>staff</i> , de forma a que a loucura se manifeste sem problemas (apesar de controlada pela equipa de psicologia transpessoal), e a diversidade de localizações de restauração, serão outras formas de atingir este segmento. Para este público, é importante comunicar através de jornais.  |
| Geração X    | Este segmento tem como F.C.S. as comodidades do recinto, a disponibilidade, menos pessoas que os grandes festivais, os músicos, a oferta, a organização, a paisagem, a possibilidade de ver todos os artistas e não em simultâneo, e o tipo de espetáculo. Procuram autonomia, boas condições/recursos no local, cantores de perfil, comodidade/conforto, curtir ao máximo, <i>dj's</i> de perfil, felicidade, liberdade, libertinagem, preservativos e qualidade de som/recinto. Para este segmento, será muito importante ter uma programação cuidada, não tanto pela tipologia, mas pelos músicos e pelos <i>dj's</i> de perfil, tal como pela diversidade de oferta, a multiplicidade de espaços, para que não exista uma grande concentração de pessoas, e a oferta de serviços acessórios como alojamento <i>premium</i> e oferta de preservativos através da Kosmicare. Também têm preferência por palestras/debates e <i>yoga</i> , que pretendemos oferecer. Ao nível dos artistas, alguns exemplos serão: Alienn, Best Youth, Boris Brejcha, D-Maniac, Deva Premal, Fisher, Gramatik, Mandrágora, Peter Fox, Public Enemy, Seeed. Também pela via das atividades não musicais poderemos oferecer pirotecnia ou fogo de artifício, artistas pirotécnicos, decoração no local, experiências gastronómicas, e <i>workshops</i> de medicina alternativa e percussão. |
| Hippie       | Os F.C.S. deste segmento são a música, a acessibilidade, as condições (gerais, alimentares e de sanitários), a filosofia do festival, a ideologia do festival, o local rural, os músicos, a opção de preferência no momento e a sustentabilidade local. Procuram alegria, boa <i>vibe</i> , espaço livre, estilo de vida, felicidade, informação, liberdade de expressão, prazer, satisfação, sentimentos de pertença e sexo/orgasmos múltiplos. Pretendemos atingir este segmento via a qualidade e multiplicidade de programação musical (música do mundo e <i>trance</i> ), o posicionamento e a localização perto de barragens/rios, assim como pela oferta de artesanato. Exemplos de artistas a programar são os Air, Alienn, Anderson Paak, Balancê, Dead can Dance, Dennis Lloyd, Emir Kusturica, Fiona Apple, Hilight Tribe, Human Blue, Jorge Ben Jor, Khruagbin, Mandrágora, Massive Attack, Naragonia, Tame Impala. As rodas de canto/música, <i>workshops</i> de bem-estar e <i>workshops</i> de danças tribais também são atividades não musicais que poderão ser usadas para atrair o segmento. Para comunicar para este segmento, a rádio é um meio preferencial. Para distribuição, os meios preferenciais são o <i>website</i> , a internet (no geral) e os CTT.   |
| Boutique     | Os F.C.S. deste segmento são o ambiente envolvente, a comida, as comodidades do recinto, as condições de sanitários, o conteúdo e os transportes. Procuram alegria, consumo de droga, consumo via pulseira, entretenimento, informação, loucura, relaxar, som ambiente e ver figuras importantes/públicas. Pretendemos atingir este segmento através da multiplicidade da oferta, da criação de um ambiente agradável através da utilização de um <i>staging</i> de qualidade, incluindo decoração, atenção com o espaço, <i>F&amp;B</i> , animação e comunicação no local, de forma temática, atribuindo um estilo próprio ao evento, o que proporcionará um bom ambiente. Também a logística será importante. Finalmente, pretendemos contratar duplos para encenar a presença de figuras importantes.   |
| Hipsters     | Os F.C.S. deste segmento são a qualidade, o local rural, os músicos, a opção de preferência no momento. Procuram novas amizades, arte/artistas, boas memórias, <i>chillout</i> , espaço livre, experiências e parque de campismo. Pretendemos atingi-los pela qualidade e multiplicidade da oferta, incluindo a nível musical, assim como pela localização, pela oferta de uma área <i>chillout</i> . Artistas que poderão permitir a sua atração são Alienn, Anderson Paak, Bon Iver, Disclosure, Massive Attack, Parov Stelar, Radiohead, Rudimental, Silva e The XX. <i>Workshops</i> de artes também poderão contribuir.   |
| Baby Boomers | Os F.C.S. são a boa energia, a comida, as condições de sanitários, a rotura em relação ao consumismo, a segurança e o tema do festival. Procuram qualidade por parte da organização, bandas, gastronomia e novas descobertas. Para os atrair, para além da restrição de certas áreas a marcas comerciais, da comida, da segurança e da qualidade dos sanitários e da organização, alavancada pela presença de produtores de nível mundial (Glastonbury e FMM Sines), será importante comunicar o tema para este target. Artistas a considerar serão Brel, Chico Buarque, GMS, Melech Mechaya e Radiohead.  |

Tabela 3 - Targeting. Fonte: elaboração própria.

- Penetrar fortemente o mercado ao alcançar 22 500 participantes no primeiro ano (62% com passes de 5 dias, 15% com passes de 2 dias e 23% com passes gratuitos - total de 102 375 espectadores, conforme contabilidade da Aporfest (2019) – ver apêndice 162).
- Alcançar uma quota de mercado (n.º de participantes) de 5% ao fim de 10 anos (30 000 espectadores com entrada, num total de 136 500 espectadores, conforme Aporfest (2019));
- Aumentar as vendas de bilhetes em 4% ao ano.

Os objetivos de comunicação são:

- Promover o evento “Festival Cósmico” e gerar *buzz* e *call to action* junto de 670 000 potenciais participantes;
- Mostrar a dimensão do evento e o ambiente de festa no concelho da Lourinhã e na região Oeste;
- Comunicar o evento e gerar retorno para os anunciantes que a ele se associarem;
- Oferecer soluções de comunicação integradas, que incluem televisão, digital e social media, tal como *earned media*.

### 3.3.1.3 - Posicionamento

Há pelo menos 10 formas diferentes de posicionar um evento:

*1) a reputação ou imagem existente de um evento (...); 2) o carisma do diretor ou líder (...); 3) um foco na programação do evento (...); 4) um foco nos performers (...); 5) uma ênfase no local ou instalações (...); 6) utilizadores do evento (...); 7) preço ou qualidade (...); 8) o propósito ou aplicação do evento (...); 9) a categoria do evento ou classe de produto (...); 10) atributos múltiplos (...). (Bowdin et al., p.206)*

Para este festival, optámos por considerar atributos múltiplos no seu posicionamento:

Com onze zonas distintas de programação musical e não musical, e uma oferta musical dedicada ao *reggae*, *disco*, *funk*, *hip-hop*, *soul*, música do mundo, e música eletrónica, o Festival Cósmico é realizado para dar resposta à procura por significado e autenticidade por parte das gerações presentes, encurralados pelo desencanto do modernismo e pós-modernismo, e pelas alterações climáticas. Pretende facilitar experiências, associadas à psicologia transpessoal, que contribuam para a criação de significado, de resiliência da saúde mental, de melhoria de bem-estar, através da criação de um ambiente seguro para acolher festivaleiros de todos os segmentos na busca de experiências de lazer, hedonistas, artísticas, de aprendizagem, de desenvolvimento pessoal, de partilha, de cura, de surpresa, espaciais, de interatividade, de *communitas*, de efervescência coletiva, de sincronicidade, místicas, transcendentais e transformacionais. Pretende comunicar, através da representação, contestação e inversão da cultura, uma mensagem consciente, a nível político, social e ambiental, que possa contribuir para a transição sustentável da sociedade, da forma menos dolorosa possível, num ambiente fantasioso, temático, festivo, ritual, de celebração, de meditação, sagrado e de debate.

### 3.3.2 - *Marketing Mix*

O marketing mix do plano de marketing baseia-se na proposta dos 9 P's do marketing, de Getz, citado por Reic (2017).

#### 3.3.2.1 - *Produto*

O festival de música Festival Cósmico, de 22 a 27 de setembro de 2020, no Planalto das Cesaredas e Moledo, no Município da Lourinhã, terá 11 áreas temáticas de programação, cada uma delas associada a planetas do Sistema Solar, ao Sol e à Lua, conforme descrito anteriormente.

O produto *core* do festival é a música, a diversificação de oferta e conteúdo, e as oportunidades de desenvolvimento pessoal, tal como de experiências alternativas, e autoconhecimento. A oferta musical será focada no *reggae*, *disco*, *funk*, *soul*, música do mundo, *house*, *techno*, E.D.M., *drum & bass*, alguns estilos de *hip-hop*, e algum *trap* e *dubstep*, assim como *psytrance*, cada um deles a horas e locais apropriados. Ainda ao nível da oferta artística, serão produzidas áreas dedicadas às artes plásticas e será criado um departamento para gerir toda a animação não musical que gerirá as atuações surpresa de animadores, atores e dançarinos, ao longo do espaço do festival, assim como os espetáculos pirotécnicos, as cerimónias de abertura e encerramento, e o espetáculo diário noturno. Serão criados temas diários com inspiração no xamanismo, nas criaturas místicas da floresta, nos deuses gregos, no renascimento e no hinduísmo. O produto tangível é o festival de música e artes, em si, tal como a experiência de campismo, enquanto o produto aumentado é a socialização, o divertimento, a comida e bebida, o relaxamento, os sentimentos de pertença, conexão, intimidade, liberdade e não julgamento. O produto potencial é o estímulo multissensorial e a sensação de regresso a casa.

A grande diferenciação deste festival em relação à concorrência, em Portugal, é a oferta de conteúdos cenográficos distintos, tal como a quantidade de espaços dinamizados, permitindo um vasto leque de opções para os participantes. Exemplos disto são a programação da estrutura Afterburner, produzida pela Arcadia, e as zonas produzidas pelo Block 9, Bearded Kitten, Do Lab e Bamboo D.N.A., tal como as tendas de estilo beduíno, que permitirão oferecer zonas intimistas. Outra diferenciação é a oferta de concertos secretos no *backstage*, apenas para quem tem acesso, quer seja através de pulseiras, palavra(s)-passe ou utilização de adereços específicos.

Existe o potencial da aprendizagem através da programação de palestras e debates, que poderão incluir temas como a consciencialização ambiental, a inclusão, a igualdade, através de ações micropolíticas, tal como ao nível da programação de *workshops* de artes, construção de instrumentos, percussão, dança, marionetes, caracterização, *yoga*, meditação, *chi-kung* e *tai chi*.

Em termos de potencial de negócio, e para além dos bilhetes de acesso, serão vendidos no local vários produtos alimentícios, através do *outsourcing* de restauração como, por exemplo, através de carros de *street food*, mas também de empresas de *catering* especializado para festivais,

tal como pela venda própria de bebidas: Água, sumos naturais, refrigerantes, bebidas alcoólicas (cerveja, cidra, vinho tinto, vinho branco, vinho frisante, espumante, rum, *vodka*, *whisky*, *gin*, moscatel, *shots* e *cocktails*). Em termos de artesanato e vestuário de festa, será realizado através de *outsourcing*. O *merchandising* incluirá *t-shirts*, pólos e *sweat-shirts*.

No que toca à hospitalidade, para além do campismo, já referido, será possível os participantes ficarem alojados em domes geodésicos e de madeira. A zona de restauração estará aberta 24 horas, sendo que será dada liberdade aos restaurantes para poderem encerrar durante algumas horas, desde que alternadas. Teremos uma zona de cozinha comunitária, construída com acesso a recursos naturais. Os participantes podem levar e cozinhar alimentos, reduzindo custos.

Para as crianças, será realizado uma zona em específico, perto da zona dos restaurantes, com atividades lúdicas e construída através do recurso a materiais orgânicos. Será instalado, neste local, um planetário. Além disso, a *Bearded Kitten* ativará, no local, algumas animações como, por exemplo, luta na lama e luta de tintas, entre outros jogos.

Com grande significado simbólico, e à semelhança do que acontece com o fogo olímpico, será produzido um espaço com uma fogueira, desde o início do festival, até ao seu encerramento. Este elemento fornece um elemento espiritual de transformação e será o centro espiritual do festival, onde os participantes se poderão reunir ao fim da tarde ou noite, por exemplo, em rodas de canto/música e onde será programado um sistema de som “renegado”, *i.e.*, surpresa.

Para que maiores de três anos (carece de confirmação do I.G.A.C.) participem no festival, será obrigatório a existência de alguém que se responsabilize pela sua permanência no espaço. Pretendemos que seja permitida a total liberdade/libertinagem no local, incluindo a oportunidade para momentos de nudez, numa zona autónoma temporária. Por outro lado, e caso se confirme a legalidade, o espaço será vedado a pessoas que tenham historial de violência, roubos ou outras ações que prejudiquem os outros, sendo necessário manter um registo das identidades destes participantes.

Desta forma, consideramos que poderemos colocar no mercado um *mix* de produto abrangente (onze áreas de programação distintas), com comprimento (total de trinta e quatro espaços, dentro dessas onze áreas), com profundidade (entre duas a seis alternativas em cada área) e consistência (pela possibilidade de podermos diversificar a programação, criando circuitos dentro do festival (ou linhas de produto), para cada *target*, ou *targets*, caso tenham preferências em comum). A hipótese de reduzir a escala do evento para que seja viável fará com que se direcione para menos segmentos e perca o carácter heterotópico que o caracteriza, prejudicando o *flow*, a experiência e a transformação pretendida.

### 3.3.2.2 - Local

O local do evento será no Moledo e Planalto das Cesaredas. O facto de a localização estar associada ao amor proibido entre D. Pedro e Inês de Castro, cria um grande significado simbólico à volta do evento, pois conforme é referido por vários autores citados anteriormente, o amor é um aspeto central destes festivais e o secretismo é um aspeto diferenciador deste.

*O planalto das Cesaredas é um território de calcário com cerca de 140 milhões de anos, que se apresenta como um prolongamento do sistema serrano Aire/Montejunto. A cota mais alta do Planalto é de 164m de altura e a mais baixa é de 32m. Predominam as formações do período Jurássico, sendo o calcário a única rocha ocorrente. As rochas têm espécies únicas de invertebrados fósseis do Jurássico Médio e Superior (Cyathophora cesaredensis, Stomechinus cesaredensis DE LORIO, Leptophyllia cesaredensis KOPY, 1905 e Terebratula cesaredensis).*

*Ao longo do Planalto das Cesaredas, podemos observar campos de lapiás e a presença de vários algares e grutas, que guardaram um importante espólio arqueológico.*

*Em relação à história do local pode referir-se a existência de vestígios pré-históricos, a permanência dos Romanos entre os séculos II a.C. e V d.C. e o evento histórico da Batalha da Roliça, aquando das invasões napoleónicas. A lenda e a tradição popular associam-no a acampamentos dos exércitos de César, a caçadas reais e aos amores clandestinos entre D. Pedro I e Inês de Castro. (Município da Lourinhã, 2019)*

O Planalto das Cesaredas estende-se por 4 concelhos, Lourinhã, Peniche, Bombarral e Óbidos, num bom local para um festival do destino oeste, também por estar numa localização central dentro da região. Situa-se a apenas 1 hora de Lisboa e a 6 horas de Madrid, de carro. O facto de estar num ponto elevado, com águas subterrâneas, permite a implementação de um sistema de permacultura de raiz, enquanto o facto de ser um local no meio da natureza, torna o espaço altamente saudável e associado ao bem-estar.

Em termos do festival, existe um vasto potencial de crescimento ao longo de todo o planalto. Simultaneamente, a grande dimensão do espaço confere um carácter de peregrinação, chave para criar processos transformacionais nos participantes (ver Capítulo II). A existência de energia eólica no local poderá permitir posicionamento sustentável, no entanto, será necessário investimento em estruturas e segurança, para contornar questões logísticas e minimizar risco de incêndio. A existência de algares requer um aviso legal na compra do bilhete, referindo que a organização não se responsabiliza pela segurança dos participantes, na base do imediatismo, conforme acontece no B.M., o que também protege a produção quanto à presença de menores no local e à presença de veículos no recinto. Tendo em conta a geomorfologia do terreno, é importante uma iluminação adequada de toda a envolvente, para minimizar riscos de acidentes, tal como ter em atenção as rondas necessárias a realizar pela segurança do evento.

O Moledo, por seu lado, tem sido alvo de uma forte intervenção artística nos últimos anos, numa clara tentativa de reverter o envelhecimento da população. Fortemente influenciado pela história de amor de Pedro e Inês, diversas instalações artísticas permanecem no local, após vários eventos como o evento “Calhau”, e a Rota das Esculturas. A população do Moledo tem, ao longo do tempo, vindo a ser sensibilizada para a arte.

O espaço do evento compreende a área desde o Paço, no Moledo, até à entrada das Cesaredas e da Pena Seca, a partir do Planalto. Colocamos no apêndice 275, o mapa de localização, com indicação das áreas temáticas e zonas de produção (plantas de condicionantes no anexo 215)

No que toca ao estacionamento, serão necessários cerca de 229 hectares para o público. Foram identificados cerca de 124 hectares, até à data, com potencial para tal. Mais investigação será necessária para identificar em concreto que outros espaços terão semelhante potencial. Para estacionar veículos pesados permanentemente, contactaremos as transportadoras locais, com instalações dimensionadas para os acolher (mais desenvolvimentos no plano de operações).

Relativamente à disponibilidade de hotéis, existem poucos hotéis no concelho, no entanto, pela proximidade a Lisboa, pensamos não ser problemática essa questão, quer pela proximidade, quer pela data escolhida que, até ao momento que redigimos estas linhas, apenas tem dois eventos confirmados: o WYSTC 2020 - World Youth and Student Travel Conference (600 participantes) e o EDANA OUTLOOK Conference 2020 (anexo 218; Turismo de Lisboa, 2019). Solicitámos, ainda, a disponibilidade ao Lemon Tree Hostel, Marriott de Serra d’el Rey, ao Hotel Areias do Seixo, ao Hotel D. Lourenço e à Pousada da Juventude da Praia da Areia Branca que, até à data, tinham disponibilidade de camas. Para além disso, contactámos vários alojamentos locais, sem resposta, pois não tinham a política de *pricing* definida para 2020 (Global Surf School & Camp, Underdog Surfhouse, Casal da Serrana e Apartamentos Vale da Várzea).

O acesso ao local pode ser realizado por três vias: Pena Seca, para quem se desloca a partir de Peniche, pelas Cesaredas, para quem se desloca do norte, e pelo Moledo, para quem se desloca do sul e este. Será importante encerrar a Estrada das Cesaredas para a produção.

### **3.3.2.3 - Programação**

A programação seguirá as tipologias artísticas, por espaço, indicadas na tabela 4.

Colocamos no apêndice 276 o resumo dos horários por espaço e, no apêndice 277, uma memória descritiva, com a estrutura de programação base para as edições do festival e uma informação sobre o tipo de programação associado a cada uma delas. Considerámos vários níveis para diferenciar as bandas e *dj's* com diferentes *cachets*, conforme pode ser também verificado nos apêndices 278 e 279, referentes ao orçamento base (proveitos e custos, respetivamente). Importa referir que este orçamento de proveitos é o previsto para o primeiro ano e o de custos é o orçamento previsto a 10 anos (sem inflação), a partir dos quais se criou o plano financeiro.

É também importante referir que esta programação terá em consideração *o flow* criado entre espaços, programado para que os participantes que saiam do Palco do Sol passem pelo Círculo Sagrado e pelo *Afterburner*, onde terão contacto com o elemento fogo, de transformação, seguindo em direção à entrada do planalto, onde terão um “desafio” de entrada no local, seguido

| Área     | Palco                  | Programação  |
|----------|------------------------|--|
| Sol      | Palco do Sol           | <i>Folk, reggae, música do mundo, soul, funk, disco</i>                  |
|          | Círculo Sagrado        | Cerimônia de abertura e encerramento                                     |
|          | Afterburner            | <i>Techno, house, drum &amp; bass, performances</i> extremas, pirotecnia |
|          | Templo do Sol          | <i>Yoga, workshops</i> de medicinas alternativas, danças                 |
| Lua      | Palco da Lua           | <i>Hip-hop, reggae, disco, funk, performances</i> extremas e pirotecnia  |
|          | O Outro lado da Lua    | <i>Disco, funk, música do mundo, house, techno, trance</i>               |
| Mercúrio | Mercado de Mercúrio    | Artesanato   |
|          | Mercúrio Retrógrado    | Anos 80/90, <i>disco, house</i>  |
| Vênus    | Templo do Amor         | <i>Chillout, ambient</i>   |
|          | Jardins de Vênus       | Instalações  |
| Terra    | Floresta Tribal        | <i>Reggae, música do mundo, house, techno, trance</i>                    |
|          | Fonte da Juventude     | Espaço de apoio psicológico  |
| Marte    | Apocalipse A           | <i>Disco, techno, house, trance</i>                                      |
|          | Apocalipse B           | E.D.M., <i>house, techno, trance</i>                                     |
|          | Apocalipse C           | <i>Hip-hop, trap, drum &amp; bass, dubstep</i>                           |
|          | Apocalipse D           | <i>Disco, funk, house, techno</i>  |
|          | Caos                   | Instalações  |
| Júpiter  | A ceia de Júpiter      | Restauração  |
|          | Luas de Júpiter        | Atividades para crianças   |
| Saturno  | Conversas de Saturno   | Palestras e debates  |
|          | Luas de Saturno        | <i>Folk, música do mundo, anos 80/90</i>                                 |
|          | Karma de Saturno       | <i>Workshops</i> alternativos  |
|          | Anéis de Saturno       | Instalações  |
| Úrano    | Ideias de Úrano        | <i>Workshops</i> de música e artes                                       |
| Neptuno  | Oceano Índico          | Música do mundo, <i>reggae</i>   |
|          | Mar Morto              | Instalações  |
|          | Triângulo das Bermudas | Música do mundo, <i>disco, funk, house, techno, trance</i>               |
|          | Atlântida              | Música do mundo, <i>disco, funk, house, techno, trance</i>               |
| Plutão   | Plutão                 | <i>Reggae, música do mundo, disco, funk, soul, house, techno, trance</i> |

Tabela 4 - Tipos de programação por área e palco. Fonte: elaboração própria.

de uma retoma ao nível da oferta musical (de forma semelhante ao padrão de orientação, desorientação e reorientação partilhados pela psicoterapia, crescimento espiritual e F.T.'s referidos por Bottorff (2016)). Assim, entrarão no planalto e poderão optar pelo caminho a seguir, de acordo com a experiência de áudio-heterotopia desejada (ver Howard, 2014). Entrando no planalto, poderão optar pelo caminho da Floresta Tribal, Mercúrio Retrógrado, poderão divergir para o Templo do Amor ou continuar em direção aos “quatro caminhos”, onde poderão optar pela zona da Lua, de Marte ou de Neptuno, com diferentes propostas ao nível musical. Caso pretendam dirigir-se de forma mais direta para a zona da Lua, poderão passar pela zona de Plutão, onde também poderá ser mantido o *flow*. Assim, é criado um espaço-tempo em que poderá ser induzida, através da música, no geral, e do trance, em particular, a ocorrência de experiências de pico em níveis transpessoais, aumentando o sentimento de *communitas*, pelo que poderão chegar a outro espaço reenergizados, aumentando a *vibe* geral desse respetivo espaço.

#### **3.3.2.4 - Pessoas**

Para a programação, convidámos Rossana Ribeiro (Nativa Project), Ricardo Ayala (Mundo Mestiço), Rui Pedro Antunes (West Vagabond Tours, Músico e programador da Ripar Beach Party 2009), Cristina Coito (Lemon Tree Hostel e Sombronautas), Abby Forknall (Secret Garden Party) e Cláudia de Jesus (Quinta das Irmãs). Foram ainda convidados Malcolm Haynes (programador da área Silver Hayes, do Festival de Glastonbury - Reino Unido), Dave Harvey e Tom Paine (da empresa Team Love, do festival Love International – Croácia - e da área Silver Hayes, do Festival de Glastonbury - Reino Unido), Carlos Seixas (Festival de Músicas do Mundo de Sines), no entanto, não foi possível concluir o processo em tempo útil. Colocamos no apêndice 280 as responsabilidades de cada um deles na programação, tal como a responsabilidade de construção das áreas. Colocamos no apêndice 281 as necessidades e alocação de Recursos Humanos.

#### **3.3.2.5 - Parcerias**

Em termos de parcerias estratégicas, além dos fornecedores de serviços, reunimos com a OesteCIM e União de Freguesias de São Bartolomeu dos Galegos e Moledo. A reunião agendada com a Câmara Municipal da Lourinhã foi cancelada à última hora, o que remetemos para a análise SWOT realizada anteriormente e pelo que iremos avaliar a viabilidade considerando que não serão parceiros. Será necessária uma parceria com a Sagres, para fornecerem equipamento. Outras parcerias terão de ser avaliadas posteriormente, pelo que consideramos os custos na sua totalidade. Custos poderão ser reduzidos caso se confirmem parcerias adicionais, melhorando indicadores de viabilidade. A apresentação a parceiros encontra-se no apêndice 282.

Quanto aos patrocínios, colocamos no apêndice 283 o plano de patrocínios. Importa referir que não serão criadas áreas de ativação de marca. A esse nível, será apenas dada a oportunidade de comunicar marca como “curadora” de espaços. Assim sendo, uma contrapartida que daremos a estes parceiros, será a oferta de pulseiras para acesso aos concertos secretos nos *backstages*, com respetivas oportunidades de animação e de conhecer artistas que estejam no local.

#### **3.3.2.6 - Promoção**

No que toca à promoção e comunicação, e em termos gerais, teremos duas abordagens distintas. Uma delas em parceria com a Media Gate, que nos fornecerá serviços ao nível da compra de espaços publicitários, assessoria mediática e social media, tal como poderão contribuir ao nível dos contactos para angariação de patrocínios. Outra abordagem será em parceria com a Lift Consulting, que prestará serviços ao nível do *rebranding* da marca, para avançarmos com uma marca forte, pois recentemente descobrimos que poderá existir essa necessidade a curto/médio prazo, de preferência antes de iniciarmos a comunicação do festival ao público, pela existência de um festival com *branding* semelhante, na Guatemala: o Cosmic Convergence

Festival. No entanto, como soubemos deste festival já perto da conclusão do projeto, não realizámos o *rebranding* até ao momento em que escrevemos estas linhas. Para além disso, a Lift prestará serviços ao nível do *earned media*, através de assessoria mediática e campanha de comunicação através de microinfluenciadores. Para que se possa ganhar espaço editorial, negociaremos a comunicação de músicos reconhecidos do grande público, tanto em termos de presenças em *media* como em comunicação por *spots*, na sua contratação.

Em termos de comunicação, planeamos os seguintes suportes:

1. Campanha em canal de televisão aberto e canais por cabo, com produção de spots (de 15'' e 5''), no universo SIC, com a SIC RADICAL como *media partner*, e comunicação em cartazes culturais;
2. Campanha em canais de rádio M80 e Rádio Oxigénio;
3. Campanha em Revistas/Jornais: Timeout, D.N., J.N., Público e Correio da Manhã;
4. Campanha digital e social media no Instagram e Facebook, com campanha segmentada e elevado investimento inicial, no Google Adwords, em *mobile* georreferenciado, que permite ajustar a comunicação a determinados fatores e com *links* para o mapa do evento, o website, vídeos promocionais no YouTube, bússola, ou comunicar em tempo real qual o artista secreto que irá tocar mais tarde, e em aplicação *mobile* com programa, mapa, informações gerais, *carsharing*, direções de como chegar ao festival, e acesso ao *software* de gestão interno, para o *staff* do festival.
5. Publicidade programática, que permite uma maior segmentação do investimento;
6. *Outdoors*, devido à sua importância na criação da marca, em setembro, através de comunicação nos transportes públicos C.P. e autocarros, na região Oeste e Lisboa;
7. Distribuição de postais na rede da Postalfree, a nível nacional.

Ao nível do planeamento de comunicação, planeamos os seguintes *timings*: em fevereiro, *Branding*; em março, imagem, produção de televisão e aplicação móvel (até fim de abril). Serão realizadas duas vagas de comunicação: a primeira, em maio e junho, incluirá comunicação em televisão, rádio, imprensa, digital e aplicação móvel; em setembro, será feito um reforço de comunicação em *outdoors* e em postais, tal como nos suportes referidos para maio/junho.

#### **3.3.2.7 - Packaging e Distribuição**

Teremos vários pacotes à venda no local: 1) Passe de 5 dias; 2) Passe de 5 dias com alojamento incluído em alojamentos temporários da Eurodome; 3) Passe de 5 dias com *transfer* de ida e volta de Lisboa; 4) Passe de 5 dias com *transfer* de ida e volta de Madrid; 5) Passe de 5 dias com *transfer* de ida e volta de Lisboa e alojamento incluído em alojamentos temporários da Eurodome; 6) Passe de 5 dias com *transfer* de ida e volta de Madrid alojamento incluído em alojamentos temporários da Eurodome; 7) Passe de 2 dias (sexta-feira e sábado – início às 9h).

Para não perder o segmento, face ao preço da entrada, e tendo em conta que existe espaço disponível para mais alojamento em campismo, ofereceremos entradas para crianças dos 3 aos 12 anos, com pulseira própria (com contacto telefónico), desde que acompanhados por adultos.

A distribuição do produto será realizada através da Ticketline e Seetickets, o que permitirá implementar o sistema da Seetickets no *website* e utilizar ambas as estruturas no local do evento.

### **3.3.2.8 - Pricing**

Analisando a estrutura de custos, e tendo em conta que o preço médio que os participantes estão dispostos a pagar ser cerca de 50 Euros por dia, optámos por um preço médio pelo passe de 5 dias de 255 Euros, um preço *premium* que consideramos adequado tendo em conta a diversidade e multiplicidade de oferta, com maior número de atuações e de áreas programáticas que a concorrência. Para o preço do passe de 2 dias, considerámos um preço um pouco abaixo do preço diário praticado pelo Rock in Rio e NOS Alive: 130 Euros.

O facto de a localização estar a cerca de uma hora de Lisboa, de carro, significa que o custo de deslocação para quem se desloca a partir de lá, não ultrapassa os 25 Euros de ida e volta. Com o carro cheio, isto significa um custo de 5 Euros por pessoa. Do Porto, o transporte de carro ficará, no máximo, e incluindo 20 Euros de portagens, 45 Euros por carro, por viagem (90 Euros ida e volta; 18 Euros por pessoa). Evitando portagens, os participantes provenientes do Porto terão um custo de 30,50 Euros, por viagem (61 Euros ida e volta; 12,20 Euros por pessoa). Em termos de alimentação, e caso a totalidade das refeições sejam feitas no espaço do festival, os custos chegarão aos 125 Euros por pessoa (25 Euros por três refeições), no total dos cinco dias. Apesar disso, também planeamos cozinhas comunitárias, que reduzem este custo para valores residuais, em linha com os custos diários habituais de alimentação. Em termos de alojamento, não existirá um custo adicional para o campismo geral, pelo que apenas existirão custos com a tenda, caso necessário. Para o campismo *premium*, o custo adicional será de 100 Euros por noite (2 pessoas).

O facto de o festival decorrer ao longo de 5 dias, com um dia adicional para saída, faz com que os participantes tenham de usufruir de 4 dias de férias, de terça a sexta-feira (ou sábado).

Desta forma, os custos totais de participação ficarão entre os 310 Euros por pessoa (185 no caso do passe de dois dias), para quem se deslocar de Lisboa e confecciona a sua própria comida (5 Euros por dia) e os 941 Euros por pessoa (441 no caso de passe de dois dias), para quem se deslocar do Porto, fique alojado em campismo *premium*, sozinho, e adquira refeições no local, aos quais se devem somar os custos de oportunidade.

Para participantes que se desloquem de avião para Lisboa/Madrid e adquiram o *transfer*, os custos poderão ficar entre os 40 Euros e os 200 Euros adicionais, a somar a viagem de avião. Assim, os custos totais para estes participantes serão entre os 360 Euros para quem viaje para Lisboa em transportadoras aéreas *lowcost* (consideramos 40 Euros de ida e volta; com *transfer* de

Lisboa e confeção dos próprios alimentos), e os 2 080 Euros para quem realize voos intercontinentais (consideramos 1 000 Euros por viagem), realize *transfer* de Madrid, fique alojado em campismo *premium*, sozinho, e consuma refeições na restauração do evento.

A todos estes custos, terão de ser adicionados custos das bebidas, entre outros.

### **3.3.2.9 - Posicionamento e Branding**

No que toca à imagem, decidimos optar por uma flor, em forma de *mandala*, mas não perfeitamente simétrica, que transmite uma simbologia do Universo, do Cosmos, mas também a sua impermanência e a sua imperfeição, um pouco como o *yin* e *yang*, ou o bem que está no mal e o mal que está no bem. Em termos de cores, a escolha do verde (esperança, harmonia, ecologia; transmite vida, descanso e paz) e do amarelo (alegria, felicidade, otimismo; usado para levantar o ânimo, aumentar confiança ou inspiração) (Hauff, 2018) transparecem uma perspectiva positiva em relação às atividades oferecidas no festival, enquanto aponta para um futuro em harmonia com a natureza. A escolha de um amarelo um pouco mais alaranjado também remete para a passagem do verão para o outono, em que os tons da natureza se alteram de verdes e fortes, para os amarelos, laranjas e castanhos das árvores caducas. Isto permite manter uma imagem associada à sustentabilidade e à preservação da natureza, no longo prazo, posicionando assim o festival em comparação com a competição e fortalecendo a importância da mudança de consciências a esse nível. De uma forma mais subtil, poderá também remeter para a tentativa de contribuição para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15 e 16 (apêndice 284). Colocamos, nos apêndices 285 a 289, o logótipo do Festival Cósmico, tal como diferentes aplicações na horizontal, no *welcome bag*, no *website* e em ambiente *mobile*.

Internamente, o Festival Cósmico possui diversos produtos, numa decisão estratégica de multimarca, entre as várias zonas do festival - e em cada uma delas - assim como uma extensão de marca no caso de algumas áreas, com apenas uma marca apesar de conterem várias zonas artísticas distintas, dando a ilusão de ser apenas uma. Não excluimos a possibilidade de, no futuro, inserirmos novos subprodutos, com novas marcas, conforme indicado, numa ótica de expansão.

## **3.4 - Plano de Operações**

Anexamos o cronograma de operações no apêndice 290.

### **3.4.1 - Local**

Conforme referido anteriormente, o mapa de localização encontra-se no apêndice 275. Pela sua extensão, será necessário iniciar as operações no local com 4 meses de antecedência e até um mês depois. A limpeza do espaço será realizada em articulação com pastores de cabras locais.

Importa referir que apenas será contactado um fornecedor de telecomunicações, para reforço de rede no local, por dois motivos: se, por um lado, importa garantir as comunicações internas da produção, por outro, contactar todos os operadores iria permitir uma alienação por

parte dos participantes, dependentes de tecnologias, o que está em linha com Taylor (2015), dando assim um maior foco à transformação do *self* em oposição ao foco na tecnologia. Isto dará também a sensação de ocorrência de sincronicidade em maior número, pois os participantes, ao percorrer o espaço, poderão estabelecer relacionamentos mais significativos.

### **3.4.2 - Recursos físicos**

Anexamos lista de necessidades de recursos físicos no apêndice 291 e anexo 219, e a alocação de estruturas, e cálculos de áreas no apêndice 292. Aos equipamentos descritos no apêndice 291 e anexo 219, terão de se adicionar também os indicados nos orçamentos recebidos (apêndice 271) e, ainda, os referentes às estimativas de custos fornecidas, por não terem ainda sido contabilizadas nesta lista.

### **3.4.3 - Audiovisuais**

O Som e Luz serão fornecidos pela Audiomatrix e Om Matias. A gestão de vídeo será realizada pela Digital Frame, que realizará diretos dos dois palcos principais, para 4/5 ecrãs (dependendo de *riders* de bandas), tal como gravará esses concertos, para promoção. No palco Floresta Tribal serão incluídos elementos em *videomapping*, com a presença de 5 artistas.

### **3.4.4 - Alojamento**

Para o alojamento de artistas e staff, anexamos necessidades de alojamento – apêndice 293. Temos quartos disponíveis para 8 pessoas na sede da Beach Break, para a equipa de produção inicial. Posteriormente, o staff ficará alojado também no Lemon Tree Hostel, com capacidade para 25 pessoas, e no Casal da Serrana. Os seguranças ficarão alojados na Pousada da Juventude da Praia da Areia Branca, no Hotel D. Lourenço e outros alojamentos locais na Praia da Areia Branca (por confirmar). Para os estagiários, serão necessários 3 meses de alugueres, 35 camas, no pré-evento (durante o evento poderão ficar no campismo). Parte da produção poderá ficar alojada em campismo *premium*, em *domes*. Para o público, ofereceremos áreas de campismo, incluindo campismo *premium*, em *domes*, por um valor adicional. As áreas mais perto das zonas de Úrano e Saturno serão promovidas como sendo de pouco ruído. Pessoas que prefiram menores deslocções após o fim das zonas noturnas, poderão acampar perto das zonas Terra e Marte. Apesar da zona Afterburner funcionar até tarde, o facto de as colunas estarem dispostas em círculo, de dentro para fora, diminuirão o ruído para os alojamentos da povoação do Moledo.

### **3.4.5 - F&B**

Serão necessários 15 restaurantes para fornecer comida aos festivaleiros. Estes 15 restaurantes serão instalados fora do recinto do festival, dando margem para que se consiga criar novas fontes de rendimento para quem não compra o bilhete. No planalto, será utilizado um espaço adicional perto da zona Vénus com 5 restaurantes e carrinhas de *street food*.

Adicionalmente, dentro do planalto existirão algumas carrinhas de *street food* em locais estratégicos: 2 na zona Marte, 1 na zona Saturno, 1 na zona Neptuno, 4 no Palco da Lua. A oferta em termos de comida não será limitada a um tipo, nem será limitada a compra de carne, numa ótica de liberdade de escolha. Necessitamos, também, de 26 bares (distribuição no apêndice 292).

### **3.4.6 - Catering**

O catering será fornecido pelo RCBX Group, de acordo com mapa de necessidades produzido e propostas recebidas (apêndice 271). O custo por pessoa/dia é de 12,75 Euros (Iva não incluído) por dia de refeições (pequeno-almoço, almoço, lanche, jantar e ceia, num total máximo de 4 refeições por pessoa). O preço expressa a oferta de comida *vegan*. Para que o serviço seja flexível ao tempo do festival, estará sempre disponível um *buffet* reduzido para o *staff*.

### **3.4.7 - Ticketing e Secretariado**

O *ticketing* será garantido pelas equipas da Ticketline e Seetickets. Conforme referido anteriormente, o bilhete terá de conter um aviso legal relativo à não responsabilização da produção ao nível da segurança, num princípio de imediatismo semelhante ao do B.M.. Existirão 3 zonas de bilhética: entrada do planalto vindo de sul, este e oeste. O secretariado será feito em cada uma delas. O secretariado será realizado pela Prostilo, com funções semelhantes no NOS Alive. O *staff* receberá, além de pulseira específica, credencial com referência a zonas de acesso.

### **3.4.8 - Gestão de Filas**

Serão criadas três portas de entrada no Planalto, com 4 filas cada, num total de 12, incluindo local de compra de bilhetes e local para troca de pulseiras. A solução encontrada permitirá implementar um sistema de controlo através de R.F.I.D., caso necessário, ou apenas visual. Com esta quantidade de entradas, será possível uma taxa de entrada no festival de 1 200 pessoas por hora, no processo de trocar o bilhete por pulseira e entrar. Esta taxa de entrada é repercutida na programação para o primeiro dia, com menos conteúdo do que nos restantes, permitindo uma entrada progressiva no ritmo do festival. Admitimos que seja necessário antecipar as entradas, para horário matinal, após a primeira edição. O controlo de acesso nas áreas do Sol e de Marte, será feito com sistema de baias dinâmico, adaptado à procura, permitindo o fecho do espaço fora dos horários programados. Controlo de acessos será feito em 4 pórticos adicionais (visualmente).

A quantidade de casas de banho (200) e chuveiros (1 008) existentes no plano refletem a nossa reflexão sobre o tempo de espera em filas que não originam proveitos para o festival, preferindo um maior investimento em estruturas para que os participantes tenham tempo para desfrutar do festival, criando um maior valor à experiência. Da mesma forma, a parceria com a 2 East levará a principal bebida até ao participante, de forma a minimizar filas e deslocações dentro do festival. Assim, espera-se um aumento de 12,5% nas vendas de cerveja.

### **3.4.9 - Gestão de Palco**

Os palcos da Lua e do Sol terão asas de palco de 5 metros, enquanto na floresta tribal será de 2,5 metros. Terão espaço para mesa lateral de palco, armazenamento de *backline* e montagem de estrados, de forma a diminuir tempos de troca de palco. Nos palcos do Sol e da Lua, apenas as duas principais bandas farão *soundcheck* completo. Poderão ser feitos *linechecks* prévios de *backline* nos bastidores e rápido *soundcheck* limitado a som de palco. No Oceano Índico poderá ser realizado um *soundcheck* completo. Todas as outras atuações farão apenas *linecheck*. Nos palcos que funcionarão mais horas, existirá uma rotação de equipas de gestão de palco, diretores e assistentes de cena. Teremos uma equipa de técnicos de *backline* no local, para reparação e fornecimento de instrumentos. Existirão 5 pontos de gestão de camarins espalhados pelo recinto.

### **3.4.10 - Fornecedores**

Como referido, anexamos emails, orçamentos e propostas de fornecedores (apêndice 271).

### **3.4.11 - Clima**

Quanto à climatização, serão adquiridos ventiladores de pequena dimensão para camarins. Serão colocadas sombras em zonas de *backstage* (2 750 m<sup>2</sup>), bares (1 700 m<sup>2</sup>) e restauração (3 300 m<sup>2</sup>). O facto de existir uma fogueira no local oferece uma possibilidade para público que tenha frio se aqueça. Em grande parte dos palcos, o público está protegido da chuva por tendas.

### **3.4.12 - Acessibilidades e Transportes**

Estimámos necessidade de transportes de 1 350 pessoas do Aeroporto de Lisboa para o local do evento (ida e volta a 22 e 27 de setembro de 2020), assim como 500 pessoas do Aeroporto de Madrid para o local do evento (ida e volta a 21 – de madrugada - e 27 de setembro de 2020), por serem os *hubs* mais relevantes, tendo em conta a localização do evento. Adicionalmente, teremos um circuito desde a estação de comboios do Bombarral até ao local do evento, nos dias 22 e 27 de setembro de 2020, das 07:30 às 20:30, de acordo com horários da C.P. (anexo 220), e um circuito no concelho da Lourinhã, de 22 a 27 de setembro, das 09:00 às 05:00. Isto permitirá diminuir as necessidades de estacionamento, assim como aumentar a segurança rodoviária devido à ingestão de bebidas alcoólicas.

Ambos os palcos com maior dimensão estão orientados de forma a que o *backstage* tenha acesso direto a estradas de saída rápida do festival, para gestão de risco. No Palco do Sol, será necessário instalar uma ponte dimensionada de acordo com necessidades de segurança para situações de emergência (da Eira ao Paço do Moledo), construir acesso ao *backstage* sob o rio, com recurso a pontes, manilhas e terra, e preparar o terreno para acesso por veículos pesados.

Será realizado um *transfer* dentro do local, com paragens em todas as zonas de programação, para pessoas de mobilidade reduzida, através de *buggie* adaptado. Será dado um número de telefone dedicado para que as pessoas possam contactar. Alternativamente, poderão

falar com elementos da produção no local, que transmitirão via rádio. Em todas as zonas existirão pisos para que se possam deslocar, num total de 5 150 metros quadrados de vias dedicadas. Também existirão plataformas para mobilidade reduzida no Palco do Sol e Palco da Lua.

Preferencialmente, as deslocações dentro do recinto serão realizadas com *buggies*, nomeadamente para reforço de F&B, transporte de *backline* de artistas e transporte de alguns artistas de renome. Os restantes receberão briefing a indicar onde terão de estar, e a que horas. Convém lembrar que não estamos a falar de uma operação como o NOS Alive e o Rock in Rio, com artistas de renome dentro do recinto. Os artistas de renome deste festival atuarão no Palco do Sol e no Palco da Lua, com melhores acessibilidades. Todas as deslocações dentro e fora do recinto terão de ser geridas pela equipa do Car Parking, nomeadamente os acessos de veículos pesados ao Palco do Sol (via bilheteiras e restauração), assim como deslocações de veículos e maquinaria dentro do recinto, para manutenção de casas de banho, limpeza, entre outras necessidades logísticas. Estas operações serão coordenadas com a proteção civil e *stewards* voluntários dedicados, para assegurar a segurança dos participantes.

O controlo de acessos será realizado a vários níveis. Todas as pessoas terão de usar pulseira. As pulseiras de produção, artistas, entidades, *staff* de curto termo e público terão pulseiras distintas entre eles. Existirão também pulseiras temporárias, para serviços externos. Quanto ao acesso a *backstage*, será controlado através de credencial com múltiplos níveis de controlo, para diferentes áreas de produção. Os veículos terão passes para colocar no interior do veículo.

#### **3.4.13 - Decoração e Cenografia**

Para a decoração, contamos com a produção do Celsius Decors, para as áreas de restauração e bares, com a instalação de sombras num total de 5 000 metros quadrados. Em relação à cenografia, a *Bearded Kitten* ficará responsável pelo *Tribal Forest Stage*, enquanto o Palco do Sol será da responsabilidade da *Do Lab*. O Templo do Sol será da responsabilidade do Pedro Barros. A zona de Marte será responsabilidade do *Block 9*. Foi também contemplado a compra, corte e transporte de licras. *Land art* e outras instalações serão realizadas pelo Projecto Regenerar e programadas pela equipa do Moledo Acontece.

#### **3.4.14 - Gestão de Resíduos**

Para gestão de resíduos, contactámos a ValorSul, que indicou que será gratuito o seu serviço de recolha de resíduos recicláveis e oferecendo sacos de plástico para lixo. Tendo em conta que a C.M.L. não confirmou parceria, contactámos a Ecoambiente para recolha de resíduos indiferenciados. A operação será gerida pelos EcoPiratas. No que toca às águas cinzentas, adquiriremos 5 depósitos de 10 000 litros, 20 depósitos de 2 000 litros e 20 depósitos de 3 000 litros, para instalação no sistema de casas de banho secas por nós criado. Este sistema incluirá a criação de 200 casas de banho com lavatórios e dispensadores de papel higiénico externos,

construídos através das equipas de serralharia e carpintaria, com manutenção constante de 2 pessoas por zona de casas de banho, para que possam fazer uma limpeza constante dos sanitários, e será composto por um depósito de 1 000 litros, onde se armazenará diretamente o composto orgânico, sendo que a urina será transportada através de tubos para os depósitos de efluentes. Assim que os depósitos de 1 000 L estejam cheios, serão substituídos por vazios, através do recurso a empilhadora Manitou. Após o festival, terão de ser esvaziados e o estrume será colocado num local em que possa respirar. Esta operação exige também aceleradores de composto, tal como é necessário também considerar o papel higiénico e produtos de limpeza. Para reduzir riscos associados à falta de higiene, será colocado em cada conjunto de casas de banho e restaurantes, um sistema de disponibilização de gel desinfetante. Quanto aos depósitos de lixo, serão necessários 6 contentores de 30 000 litros, em sistema de rotação (troca de 2 a 4 por dia), e 300 contentores de 800 litros, para resíduos indiferenciados, assim como 50 *big bags* para reciclados. Os depósitos de efluentes de 2 000 e 3 000 litros serão limpos diariamente com limpa fossas, posteriormente despejados em São Bartolomeu, em local a indicar pela Câmara Municipal da Lourinhã (a apenas 3,3 km do local do evento, possibilitando a recolha de 100 000 litros diários). Os de 10 000 litros serão despejados após o festival.

### **3.5 - Plano de Recursos Humanos**

#### **3.5.1 - Estrutura Organizacional**

Dividimos a estrutura organizacional em 8 departamentos (apêndice 294): arte e programação; serviços ao público; *marketing* e comunicação; sustentabilidade; operacional e logística; produção; recursos humanos; finanças.

Considerámos 7 colaboradores na estrutura de pessoal: diretor de produção, uma administrativa financeira, uma pessoa para *marketing*, uma pessoa para comunicação, uma pessoa para produção, uma pessoa para produção artística e uma pessoa para operações.

Em termos de responsabilidades, o diretor de produção ficará responsabilizado pelos departamentos de sustentabilidade e produção, dois coordenadores de *marketing* no departamento de *marketing* e comunicação, o coordenador de produção geral pelo departamento de serviços ao público e produção, o coordenador de engenharia pelo departamento operacional e logística, o coordenador de produção artística pela arte e programação, e o coordenador de recursos humanos pelo departamento de recursos humanos. Este último será subcontratado.

Planeamos a presença da quantidade de pessoas referidas no apêndice 295.

#### **3.5.2 - Formação**

A formação em sustentabilidade e segurança estará presente ao longo do projeto, através de formação *in loco* e formação em H.A.C.C.P. (no departamento relevante). Adicionalmente, será dada formação a estagiários que queiram aproveitar a oportunidade de integrar a equipa de

produção deste festival. Na contratação de Recursos Humanos, será enviado um documento com as informações constantes no capítulo II deste trabalho, assim como informação relativa à missão, visão e valores da organização, de forma a que os colaboradores se possam preparar antecipadamente à sua chegada ao local.

### **3.5.3 - Gestão de Desempenho**

No local, será privilegiada uma comunicação transparente, em linha com os valores do evento, de forma a corrigir imediatamente ações que não sejam positivas para a organização. A administração ambiental e a integridade são valores fundamentais na gestão de desempenho. Será ainda realizada uma avaliação de desempenho 360 graus, no fim do evento, através de um relatório, com questões sobre a organização geral do evento, a organização do departamento, uma análise crítica do evento, e espaço para recomendar ações a melhorar no futuro.

## **3.6 - Plano Financeiro**

A construção do plano financeiro partiu de um trabalho prévio de estudo de mercado, através de orçamentação, mas também através da comunicação com pessoas especializadas na matéria e das estimativas de custos, em caso em que não foi possível receber mais detalhes, também pelas limitações temporais do trabalho de projeto.

Após a construção de um orçamento base quando o projeto estiver em total implementação, partiu-se para a análise financeira através da ferramenta de avaliação para projetos de investimento (10 anos de exploração), o Modelo Financeiro para o Plano de Negócios, disponibilizado pelo IAPMEI – Agência para a competitividade e inovação, I.P. (IAPMEI, 2016).

### **3.6.1 - Pressupostos**

Prevendo a implementação do plano em outubro de 2019, e o investimento a partir de janeiro de 2020, considerámos os pressupostos da tabela 5.

É importante, no entanto, ressaltar a questão da folha de cálculo do programa Finicia não suportar prazos médios de pagamento, prazos médios de recebimentos e prazos médios de rotação de stocks negativos. Se assim fosse, consideraríamos o prazo médio de recebimento negativo em 19,588 dias, devido à compra antecipada de bilhetes. O prazo médio de pagamento seria, então, calculado com base no pagamento de 50% no momento da adjudicação e 50% no fim do evento (-120 dias, considerando adjudicação em fevereiro). A taxa média de IRC considerou a derrama municipal máxima aplicável, para podermos deslocalizar o evento, caso necessário.

### **3.6.2 - Volume de Negócios**

Para a previsão de volume de negócios, considerámos 75% de participação no primeiro ano (23% do total, são entradas gratuitas). Esta previsão é suportada pela distribuição na Seetickets e na Ticketline, assim como no investimento em comunicação em *media*, suportes de rua e ações

|  |            |
|--|------------|
| Unidade monetária                                      | Euros      |
| Ano inicial do projeto (Ano 0)                         | 2020       |
| Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)            | 0          |
| Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)              | 0          |
| Prazo médio de <i>Stockagem</i> (dias) / (meses)       | 0          |
| Prazo de pagamento de IVA                              | Trimestral |
| Taxa de IVA - Vendas (valor médio)                     | 20,76%     |
| Taxa de IVA - Prestação Serviços                       | 7,99%      |
| Taxa de IVA - CMVMC                                    | 19,09%     |
| Taxa de IVA - FSE                                      | 20,29%     |
| Taxa de IVA - Investimento                             | 13,43%     |
| Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais   | 23,75%     |
| Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores    | 23,75%     |
| Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais    | 11,00%     |
| Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores     | 11,00%     |
| Taxa média de IRS                                      | 15,00%     |
| Taxa de IRC  | 22,50%     |
| Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo             | 1,00%      |
| Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo                 | 8,00%      |
| Taxa de juro de empréstimo ML Prazo                    | 7,00%      |
| Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig. Tesouro) | 1,00%      |
| Prémio de risco de mercado = (Rm*-Rf) ou pº            | 3,50%      |
| Beta U de empresas de referência                       | 100,00%    |
| Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade     | 0,00       |

Tabela 5 - Pressupostos do plano financeiro. Fonte: elaboração própria.

de RP com microinfluenciadores, num valor de cerca de 250 000 Euros (s/ iva) de investimento em *paid media* no primeiro ano. Prevemos taxa de crescimento médio da procura em 4% ao ano, atingindo 30 000 pessoas ao fim de 8 anos de exercício. Mais detalhes no apêndice 296.

Praticando um preço de penetração de mercado de 255 EURO pelo passe de 5 dias (e de 130 Euros pelo passe de 2 dias), um valor que, apesar de estar em linha com a média de 50 Euros por dia, não coloca em causa o prestígio da marca a longo prazo e que reflete o investimento realizado em artistas de cerca de 350 000 Euros, incluindo cerca de 625 atos de bandas e *dj's*, uma quantidade bem acima da concorrência, prevemos uma taxa anual de variação do preço de 4%, prevendo um crescimento de notoriedade e de valor ao longo do tempo, ao incluir elementos cenográficos e aumentar quantidade e qualidade artística.

Colocamos no apêndice 297 a tabela de previsão de vendas, que se reflete na figura 1.

### 3.6.3 - Custos das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas

Quanto aos Custos das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas (C.M.V.M.C.), calculámos margem bruta de 82,58% sobre custos relativos a *Food & Beverage*, e 67,79% sobre o *Merchandising*. Colocamos no apêndice 298 a tabela com a evolução destes custos (ver figura 2).

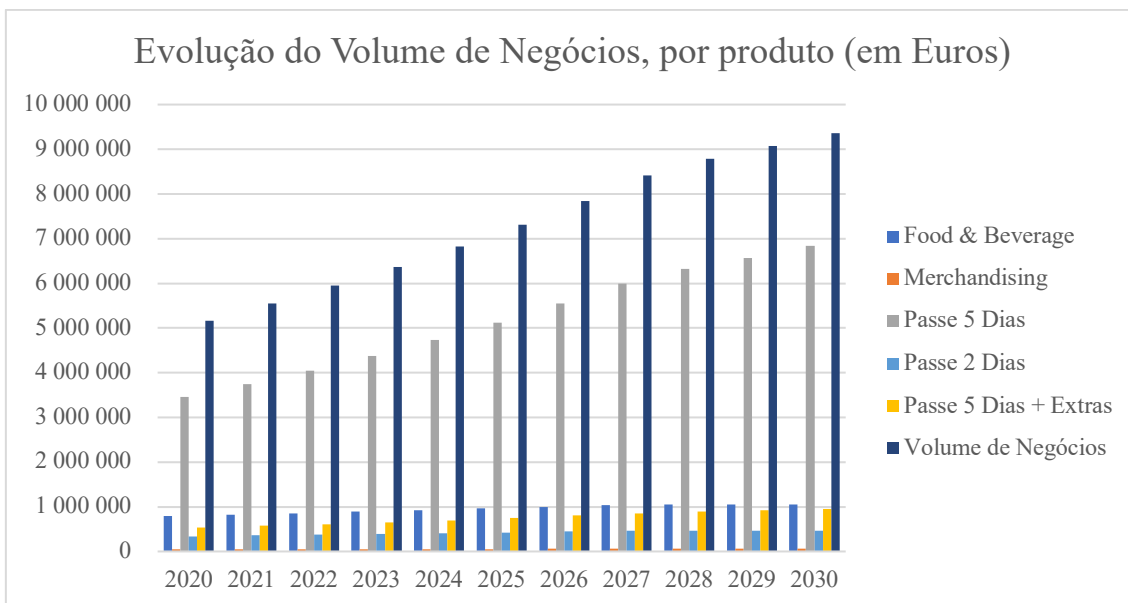


Figura 1 - Evolução do Volume de Negócios, por produto (em Euros). Fonte: elaboração própria.

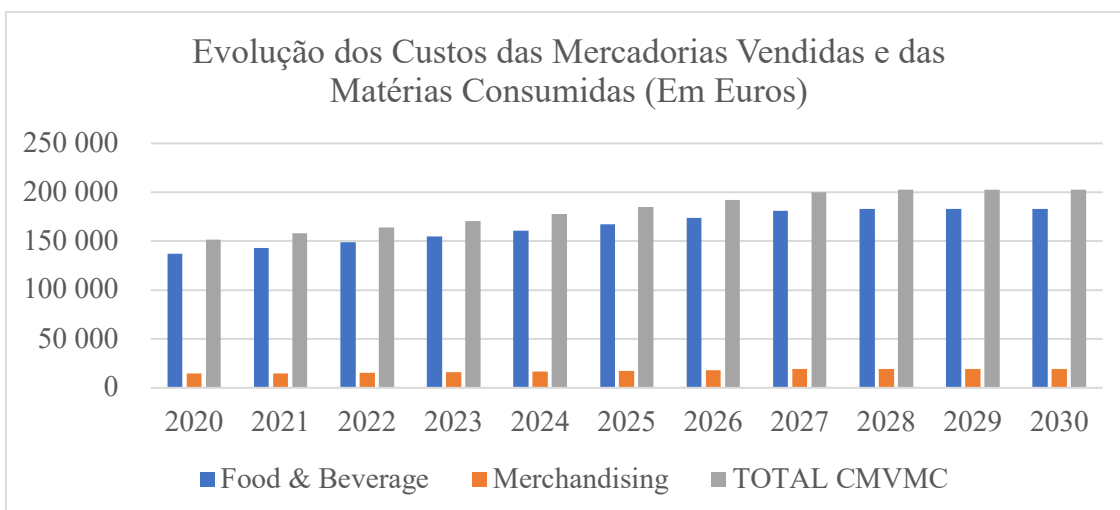


Figura 2 - Evolução de C.M.V.M.C. (em Euros). Fonte: elaboração própria.

### 3.6.4 - Fornecimentos e Serviços Externos

As rubricas relacionadas com os Fornecimentos e Serviços externos são estimadas com base no valor total que se prevê para quando o festival estiver totalmente implementado.

Assim, e de forma a ajustar o plano à procura prevista, decidimos as seguintes ações ao nível dos custos, para viabilizar o projeto: 1) Incluir progressivamente grandes estruturas cenográficas, um dos grandes centros de custo (compensados por serviços da Eurotendas e Eurodome); 2) Implementar grandes rubricas ajustadas à evolução da procura prevista, de forma a completar toda a estrutura planeada ao fim de 10 anos. Estas rubricas incluem: equipamento de som e luz; equipamentos e serviços de sanitários; gestão de resíduos; Kosmicare; primeiros socorros; aluguer de contentores; valores estimados para materiais de workshops, animação não

musical e cenografia; decoração; alcatifas; aluguer de rádios; sinalética; recursos humanos (*stage managers*, equipa de gestão de artistas, equipa da RCBX (barmen, animadores, dançarinos, *catering*, gestão de *catering* e bares), banco, *ecoteam*, *stage hands*, carpintaria, segurança externa e interna; montagem de sombras; arte plástica; figurinos e costura; *transfers* Madrid e Lisboa; gelo para bebidas. 3) reduzir investimento em vedações e baias, (de forma a limitar o espaço), serviços de maquinaria e eletricidade, topografia, e gestão de *catering* – 80% no primeiro ano; 4) viagens, hospitalidade e *riders* de hospitalidade de bandas e *dj's* a 50%, tal como custos de campismo de produção. Colocamos no apêndice 299 a previsão de custos com fornecimento e serviços externos, que se reflete na figura 3.

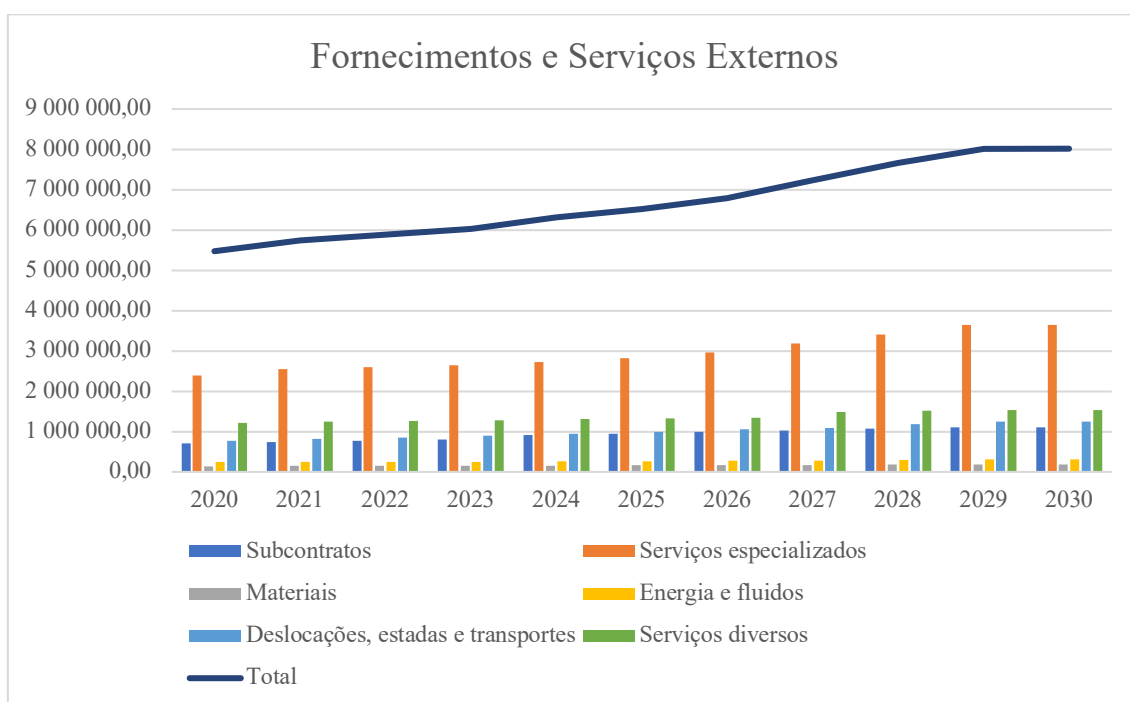


Figura 3 - Evolução dos custos com Fornecimentos e Serviços Externos. Fonte: elaboração própria.

### 3.6.5 - Custos com Pessoal

Em termos de custos com pessoal, o diretor geral terá um ordenado base de 2 500 Euros / mês, enquanto os restantes membros da estrutura serão remunerados a 1 000 Euros /mês com um aumento de 5% ao ano. Remetemos a tabela de custos com pessoal para o apêndice 300, que se reflete na figura 4.

### 3.6.6 - Fundo de Maneio

Foram contabilizados 5 000 Euros de reserva de tesouraria, para fazer face a imprevistos.

O apêndice 301 explana as necessidades de fundo de maneio, face aos recursos de fundo de maneio necessários, e revela as necessidades de investimento em fundo de maneio, ao longo do tempo, como também é expresso na figura 5.

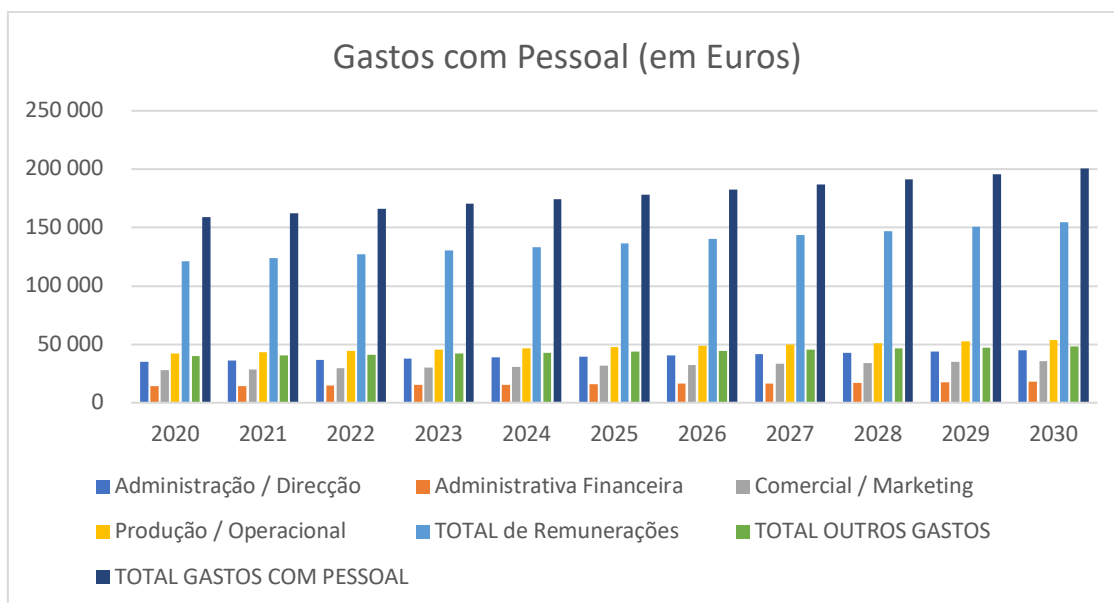


Figura 4 - Evolução dos Gastos com Pessoal (em Euros). Fonte: elaboração própria.

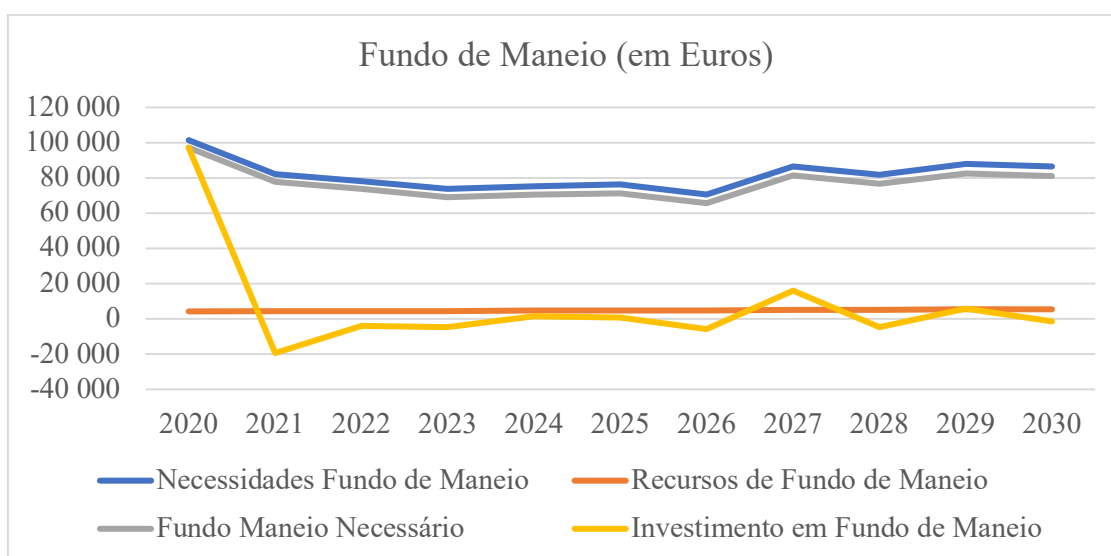


Figura 5 - Evolução do Fundo de Maneio (em Euros). Fonte: elaboração própria.

### 3.6.7 - Investimento

Em termos de investimento, planeamos o investimento em material indicado na tabela 6.

Para além do material administrativo, comunicação, estruturas, equipamentos energéticos, equipamentos de transportes, sistemas informáticos (de faturação e controlo interno) e materiais de segurança antiterrorismo, decidiu-se, também, realizar o investimento em estruturas, totalmente, no primeiro ano, para aproveitar a oportunidade de os adquirir a melhores preços. Este foi o caso das madeiras, *bamboo*, torneiras, chuveiros e lavatórios. Este é também o motivo pelo qual será necessário alugar dois armazéns para materiais, conforme previsto nos Fornecimentos e Serviços Externos. Mais detalhes acerca do investimento realizado, por ano, estão no apêndice 302.

| Bens                                       | Rubricas                       | Investimentos |
|--|--------------------------------|---------------|
| Computadores                               | Equipamento administrativo     | 5 400,00      |
| Impressora <i>Brother</i> A3               | Equipamento administrativo     | 1 250,00      |
| Trabalho artístico - Criação de Identidade | Outros ativos fixos tangíveis  | 900,00        |
| Website - Criação                          | Outros ativos intangíveis      | 1 033,00      |
| Depósitos de Efluentes                     | Equipamento básico             | 21 857,10     |
| Madeiras - Estruturas a longo prazo        | Edifícios e Outras Construções | 76 730,93     |
| <i>Bamboo</i>                              | Edifícios e Outras Construções | 10 286,83     |
| Trator e Atrrelados                        | Equipamento de transportes     | 64 410,00     |
| Casas de banho                             | Edifícios e Outras Construções | 97 500,00     |
| Torneiras; chuveiros com temporizador      | Edifícios e Outras Construções | 90 720,00     |
| Lavatórios                                 | Edifícios e Outras Construções | 3 964,00      |
| Painéis Solares                            | Equipamentos energéticos       | 10 000,00     |
| <i>DuraDeck</i>                            | Equipamento de transportes     | 439 091,28    |
| <i>Winrest</i> para Bares                  | Equipamento Básico             | 103 919,01    |
| Sistema de Controlo do Festival            | Programas de computador        | 30 000,00     |
| Barreiras antiterrorismo                   | Outros ativos fixos tangíveis  | 36 900,00     |
| Cofre                                      | Equipamento administrativo     | 3 075,00      |
| TOTAL                                      |                                | 997 037,14    |

Tabela 6 - Investimento inicial (valores em Euros). Fonte: elaboração própria.

### 3.6.8 - Financiamento

De modo a fazer face às necessidades de fundo de maneiio, foram considerados 1 000 000 Euros de Capital Próprio, para além de um financiamento de terceiros na ordem dos 1 150 000 Euros, a 10 anos, com uma taxa de juro de 8,0%, a quotas anuais constantes, para fazer face às necessidades de investimento em imobilizado e em fundo de maneiio a curto prazo (apêndice 303). O projeto está a originar meios libertos desde o terceiro ano de atividade, progressivamente investidos em aplicações de curto prazo a partir de 2025, conforme demonstra o apêndice 304.

### 3.6.9 - Demonstração de Resultados e Balanço Previsionais

É importante indicar que os pontos críticos das vendas (apêndice 305), se cifram nos 5 958 268,69 Euros no primeiro ano, evoluindo até aos 8 416 239,17 Euros em 2030. Conforme pode ser verificado no apêndice 306, a Demonstração de Resultados apresenta um Resultado Líquido negativo nos primeiros três anos, e positivo a partir de então. Apesar de apresentar um fluxo de caixa negativo em 2020 e 2021, face às necessidades de investimento em imobilizado e ao resultado, o *cash-flow* operacional prevê uma recuperação para valores positivos a partir de 2026 (apêndice 307). Quanto ao Balanço Previsional (apêndice 308), apresenta uma evolução de ativos, passivos e capitais próprios conforme indicado na figura 6.

### 3.6.10 - Indicadores Económico-Financeiros

Remetemos para o apêndice 309 a evolução dos indicadores económico-financeiros. O projeto apresenta, a 10 anos, taxas médias nos seguintes valores: a) taxa de crescimento do negócio: 6%; b) rentabilidade líquida sobre as vendas: 4%; c) retorno sobre o investimento (ROI):

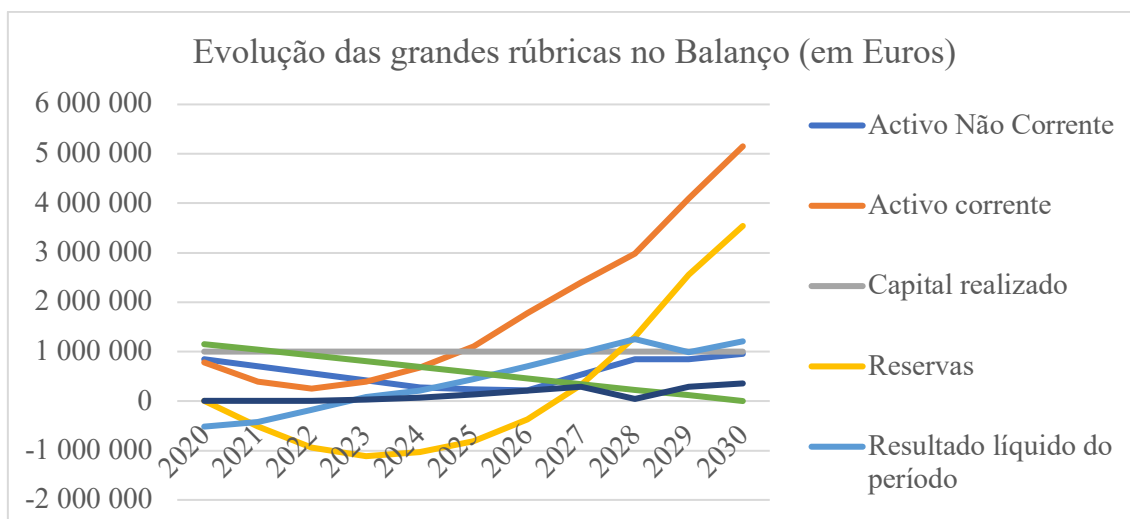


Figura 6 - Evlução das grandes rúbricas do Balanço (em Euros). Fonte: elaboração própria.

11%; d) rendibilidade do ativo: 19%; e) rotação do ativo: 442%; f) rendibilidade dos capitais próprios (ROE): -58%; g) autonomia financeira: 46%; h) solvabilidade total: 530%; i) cobertura dos encargos financeiros: 3 474%; j) grau de alavanca operacional: 91%; k) grau de alavanca financeira: 101%. Apresenta uma liquidez média de 43,28, e margem bruta de 4 931 233,06 Euros.

### 3.6.11 - Avaliação

Em termos de avaliação do projeto realizámos 4 cenários, com respetivas avaliações: cenário 1 - base (apêndice 310); cenário 2 - com redução de 20% nos patrocínios (apêndice 311); cenário 3 - com aumento de 20% nos custos (apêndice 312); cenário 4 - com redução de 20% nas vendas (apêndice 313). Apresentamos na seguinte tabela os seus principais indicadores:

| Perspetivas        | Cenários | Valor Atual Líquido | Taxa Interna de Rendibilidade | Pay Back |
|--------------------|----------|---------------------|-------------------------------|----------|
| Pré-financiamento: | 1        | 2 294 026           | 22,06%                        | 6 anos   |
|                    | 2        | 1 231 531           | 13,57%                        | 8 anos   |
|                    | 3        | -6 416 635          | Não aplicável.                | N.A.     |
|                    | 4        | -6 603 820          | Não aplicável.                | N.A.     |
| Pós-financiamento: | 1        | 1 653 722           | 21,66%                        | 6 anos   |
|                    | 2        | 2 339 792           | 13,79%                        | 6 anos   |
|                    | 3        | -3 777 207          | Não aplicável.                | N.A.     |
|                    | 4        | -3 566 321          | Não aplicável.                | N.A.     |
| Investidor:        | 1        | 4 407 634           | 41,09%                        | 6 anos   |
|                    | 2        | 2 601 356           | 24,01%                        | 8 anos   |
|                    | 3        | -18 537 964         | Não aplicável.                | N.A.     |
|                    | 4        | -18 785 792         | Não aplicável.                | N.A.     |

Tabela 7 - Indicadores de avaliação do projeto. Fonte: Elaboração Própria.

## Capítulo IV - Conclusões

Os F.T.'s apresentam características que se assemelham às definições mais clássicas sobre festivais Segundo Johner, citado por Mohr (2017, p.10), “festivais transformacionais não são ‘novos’, mas uma encarnação moderna de uma longa e rica história de carnavais e festivais comemorativos. São eventos onde as pessoas se alegram em êxtase (...)”, sendo que entre as várias formas de celebração de êxtase que contribuíram para a gênese dos F.T.'s se encontram as tradições indígenas, os rituais dionisíacos e os cultos de mistério na Grécia (Mohr, 2017).

Os F.T.'s assentam em ritos e rituais, na espiritualidade, tal como na peregrinação, nos mitos e nos símbolos, também através do espetáculo. Hastings (2015, pp.9-10) sabe que “a transformação pode ser auxiliada por cerimônias cuidadosamente projetadas que orquestram os três estágios da passagem ritual”, acreditando “que as comunidades inteiras podem conspirar para a transformação através da celebração pública”, assim como era entendido pelas civilizações antigas, em ressonância com as forças cósmicas e naturais. Segundo Jaimangal-Jones, Pritchard e Morgan, citados por Mohr (2017, pp.13-14), “a viagem para festivais [é] como uma peregrinação que toca espaços liminares, ilumina ritos de passagem, e age como uma fonte de realização espiritual para os participantes”. São festivais centrados no amor, ocorrem na natureza, e os seus pilares são a música de dança eletrônica, a aprendizagem, a espiritualidade e a transformação social: “Os festivais transformacionais e o movimento de festas conscientes [são um subgênero das raves e da cultura festiva], que incorporam as ideias de comunidade, ecologia, espiritualidade e autodesenvolvimento” (Taylor, 2015, p.14). Segundo a Série Bloom, citados por Mohr (2017, pp.12-13) os “festivais de transformação (...) estão enraizados no ritual de êxtase de dança de música eletrônica”. Segundo Partridge, citado por Taylor (2015, pp.13-14),

*(...) essa articulação de uma continuidade psicadélica entre o "tribalismo" pré-moderno, as espiritualidades indígenas, a contracultura festiva e a rave relacionam-se bem com a cultura emergente da dança. Ideias pagãs, contraculturais e eco-espirituais dentro da cultura rave contemporânea são claramente contínuas com uma subcultura mais antiga”.*

Outros aspetos essenciais nestes festivais são o foco na participação em oposição à passividade, a sua ocorrência num tempo-espaco hiperliminal e o misticismo. De acordo com Yeganegy (2012), existe uma distinção entre festivais baseados no modelo-concerto e festivais baseados num modelo de experiência social. O Festival de Glastonbury estrategicamente utiliza mitologia simbólica e tradições pagãs para construir a narrativa mística (Jensen, citado por Flinn e Frew, 2013).

*Com vários caminhos disponíveis no festival heterotópico, labiríntico e psicadélico, pode haver tantos destinos quanto viajantes, resultados como liminares, festivais como participantes. Dada a facilitação de múltiplos caminhos e a maximização do potencial, tais eventos são reconhecidamente hiperliminares. (St. John e Baldini, 2012, pp.529-530)*

O aspeto transformacional destes festivais é justificado através da teoria da psicologia transpessoal de Wilber. Vários autores (Taylor (2015), Bannerman (2016)) referem a possibilidade de aceder a estados de consciência transpessoais, nestes festivais, que são propícios para a existência de experiências humanas excepcionais. De acordo com Bannerman (2016), elementos importantes de festivais de música que facilitam E.H.E.s incluem comunidades inclusivas, *communitas*, efervescência coletiva, experiência de música eletrónica e ressonância espiritual. Experiências anómalas, ou experiências que diferem da norma, são relacionadas com a evolução da consciência e das potencialidades humanas (Bannerman, 2016). No estudo de Taylor (2015), todos os participantes relataram experiências relacionadas com os quatro estágios transpessoais do modelo de dez estágios de Wilber:

*Dos dez estágios de desenvolvimento, o nível transpessoal inclui os estágios de desenvolvimento psíquico, subtil, causal e não dual. (...) O nível psíquico, (...) é o primeiro ponto de desenvolvimento que vai além do eu individual para incorporar uma perspetiva mais universal do ser. O próximo estágio transpessoal de desenvolvimento é o estágio subtil. Este estágio reconhece e incorpora fenómenos sensoriais e experiências de insight que são entendidas como sendo resultados de uma consciência superior ou forma de divindade pessoal (Nixon). Em seguida, é o estágio causal, que é orientado em torno da realização de uma "consciência cósmica". Isso é frequentemente definido pela experiência de um vasto vazio, abismo ou sensação de ausência de forma (Grof). O desenvolvimento nesta fase é frequentemente concentrado em como o indivíduo aprende a incorporar essa consciência na sua vida quotidiana. O estágio final, o não dual, é caracterizado por um indivíduo totalmente integrado e existente como forma e sem forma, como parte de uma unidade universal. Este estágio final é caracterizado por uma sensação de amor incondicional, entrega total do ego e acolhimento de um modo de vida não dual. Um indivíduo neste estágio é capaz de integrar todos os níveis de existência e não está mais ligado ao seu eu separado. (Taylor, 2015, pp.43-44)*

Através de pesquisa primária, validámos as hipóteses de investigação.

Em primeiro lugar, verificámos que os F.T.'s têm origem nas festividades ancestrais. Em segundo lugar, caracterizámos, especificámos e definimos os F.T.'s. Em terceiro lugar, verificámos a viabilidade em termos de mercado ao existirem potenciais clientes. Em quarto lugar, verificámos a sustentabilidade económica e financeira do projeto, no cenário realista e no cenário com redução de 20% de patrocínios.

Relativamente às hipóteses específicas que foram colocadas nos inquéritos, verificámos que a participação em F.T.'s está associada à participação em festivais fora de Portugal, que o público de F.T.'s rejeita as marcas comerciais em eventos, que os F.T.'s são realizados na natureza, fora dos centros urbanos, que os F.T.'s estão associados à música de dança eletrónica e que a participação em F.T.'s está associada aos segmentos espiritualista, *hippie*, artístico, *raver* e geração x. Não foram confirmadas as associações dos segmentos carnavalesco, boémio e *boutique* à participação em F.T.'s, em oposição à investigação realizada através de pesquisa secundária. Confirmámos, ainda, a não associação dos fatores críticos de sucesso de F.T.'s a artistas de perfil.

Já no que se refere às hipóteses específicas para o *focus group*, verificámos: 1) existe recetividade para receber um F.T. no concelho (Apesar disto, importa referir que a aceitabilidade

e adequação dos F.T.'s necessita de ser trabalhada, talvez por desconhecimento do que são e de quem atrai); 2) é necessário trabalhar fortemente a logística para que se realize um festival no concelho; 3) a sustentabilidade ambiental tem de ser uma componente forte da comunicação; 4) existem localizações para realizar um festival no concelho, apesar de limitações ao nível do alojamento; 5) é pouco provável a viabilidade para realizar um festival sem patrocínios; 6) é viável implementar serviços de apoio a utilizadores de substâncias psicoativas ao nível da prevenção, desde que com acompanhamento das autoridades, ao nível da proteção; 7) existem diversidades de opiniões relativamente à viabilidade de realização de um festival cujas atividades chave são a música de dança eletrónica e as animações não musicais; 8) os segmentos de mercado frequentadores de F.T.'s não estão alinhados com os segmentos de turistas no concelho; 9) a melhor data para realização de um festival é em julho e em agosto, pois o clima é uma forte ameaça, no entanto, o melhor local sugerido, a Praia da Areia Branca, está na capacidade máxima nesse período; 10) o horário de funcionamento do festival é de 24 horas por dia; 11) existe potencial para fazer um festival de 3.000 a 50.000 pessoas; 12) preço do bilhete varia entre 40-75 Euros por dia e entre 100-250 Euros pelo passe.

Os resultados gerados na investigação apontaram para a dificuldade da realização de F.T.'s ao nível da aceitação de mercado, o que deu resposta à nossa problemática de investigação relativa à perceção dos *stakeholders* relativamente a esta temática. Simultaneamente, também deu resposta à problemática relativa à rejeição de marcas comerciais por parte dos participantes em F.T.'s. Assim, a realização de um F.T. está limitada a um modelo híbrido que angarie mais aceitação externa e à necessidade de fugir das práticas comumente utilizadas ao nível da comunicação das marcas comerciais em eventos. Este modelo híbrido também terá de ter em consideração a procura por artistas de perfil por parte de stakeholders e alguns segmentos, apesar de não ser um fator crítico de sucesso nos segmentos associados e correlacionados com F.T.'s.

A recolha de dados sobre o mercado sugere a exequibilidade em termos de mercado, com um mercado potencial anual de 29 717 participantes e 10 512 718 Euros de receitas diretas.

Finalmente, o projeto apresenta sustentabilidade económico-financeira, com indicadores V.A.L., T.I.R. e *Payback* positivos no cenário realista e no cenário com redução de 20% de patrocínios. Em todos os outros cenários aponta para a inviabilidade do projeto. É importante, no entanto, referir que esta análise não considerou quaisquer parcerias que possam reduzir custos, com exceção da Sagres. Os impactos económicos estimados de cerca de 12 000 000 EURO/ano, sugerem potencial para parceria público-privada.

## Limitações da investigação

Esta investigação apresenta limitações a vários níveis. Existiram limitações quanto à disponibilidade financeira para poder realizar investigação mais detalhada ao nível da escolha da localização, razão pelo qual o âmbito territorial foi reduzido a dado ponto, limitando a investigação ao concelho da Lourinhã.

Ao nível da pesquisa primária, a construção do questionário foi reduzida para que pudesse constar em apenas uma folha, de frente e verso, para mais rápida resposta por parte dos inquiridos. Isto fez com que tivéssemos de optar sobre quais os dados mais importantes para a investigação. O tratamento de dados estatísticos foi limitado pela licença de utilização temporária do *software* de tratamento, limitado a 15 dias, pelo que poderiam ter sido gerados mais testes, entre diferentes variáveis. Posteriormente, esta observação ganhou relevância quando necessitámos de cruzar os F.C.S. com os artistas musicais e não musicais, cujo tratamento de dados não tinha sido realizado. As faltas de resposta às entrevistas enviadas por via eletrónica também limitaram esta investigação, pois não permitiu que o trabalho de projeto fosse adaptado e construído tendo em consideração a visão destes *stakeholders*. Isto é significativamente relevante, pois, na sua maioria, foram endereçadas a entidades públicas, com responsabilidades no processo de legalização do evento. Finalmente, ao nível da investigação sobre a aceitação dos principais *stakeholders* relativamente ao evento, esta investigação foi também limitada pelo cancelamento da reunião com o executivo da Câmara Municipal da Lourinhã.

Quanto ao plano de negócios em si, e ao nível da análise da concorrência, importa compreender mais detalhadamente a concorrência, de uma forma mais abrangente, quer em termos de quantidade, quer em termos da concorrência indireta. Outra limitação desta investigação prende-se com a avaliação dos *stakeholders*. Apesar de termos identificados centenas de *stakeholders*, não foram incluídos na versão final, pois carecem de futuro tratamento, moroso e detalhado. Estes dois aspetos não foram realizados por termos tido de optar entre avançar para a investigação para o plano de negócios em concreto ou perder essa oportunidade de investigação, face ao tempo que a correta identificação e avaliação de *stakeholders*, e da concorrência, em concreto, tomaria. Também ao nível da comunicação, existem limitações quanto à capacidade de retorno de investimento em publicidade, de forma a garantir que estarão presentes 75% de participantes no primeiro ano, e que serão angariados patrocínios em linha com o previsto. Isto é significativo, pois poderá alterar a viabilidade do projeto. Simultaneamente, ao nível da segurança, existem limitações quanto à definição do plano de segurança e de emergência, que não foi realizado. Partiu-se do pressuposto que será possível criar condições no terreno que permitam a realização de um festival seguro para todos os participantes, apesar da data escolhida estar ainda no período de perigo de incêndio, e das condições geomorfológicas do terreno.

## Recomendações para futuras linhas de trabalho

Para viabilizar a realização deste projeto, será necessário investigar em maior detalhe os aspetos contingenciais do evento. Possíveis soluções foram integradas no plano financeiro, conforme indicado no apêndice 314, com informações recolhidas já no término desta redação.

Ao nível da segurança, necessitaremos de realizar um plano de segurança e emergência detalhado, nomeadamente no que concerne aos acessos ao Palco Sol, pois o único acesso existente tem uma largura que nos parece insuficiente para escoar o público em caso de emergência. Apesar de termos tido em consideração a necessidade da construção de uma ponte a sul, em direção ao Moledo, terá de ser averiguada a dimensão e custos associados.

Será necessário realizar um plano de comunicação mais detalhado, de modo a concluir o processo com as agências de *media* e comunicação e verificar o plano de patrocínios (Informações recolhidas em reunião com parceria angariadora de patrocínios no apêndice 315. Será também relevante realizar um trabalho ao nível do *rebranding*, por termos identificado um festival na América do Sul que contém um nome com semelhanças, o Cosmic Convergence Festival.

Em termos logísticos, será necessário realizar uma análise mais aprofundada, pois, a dado momento, foi necessário tomar decisões com base na experiência e não em factos concretos, com os respetivos cálculos e sistematização (o que sugere a necessidade de avançar para o evento com uma maior estrutura de recursos humanos). Isto poderá ser realizado, por exemplo, ao definir a localização das infraestruturas de suporte como chuveiros, casas de banho e parques de estacionamento. A localização das casas de banho é particularmente importante, pois a solução escolhida, face ao posicionamento do evento, requer com que sejam acedidas, pelas traseiras, por empilhadoras, de modo a recolher e trocar os depósitos onde se armazenarão os dejetos. Ao nível da engenharia, será também necessário garantir o fornecimento de água potável no local.

Ao nível da disponibilidade do local, será necessário identificar os proprietários e negociar a utilização dos espaços (apêndice 316 e anexo 221 - cadastros geométricos e recolha de informação sobre proprietários). Será necessário o parecer de entidades competentes, para confirmar possibilidade de legalizar e licenciar o evento (formulários no anexo 222).

Ao nível dos recursos humanos, será necessário um vasto trabalho de pesquisa e de verificação dos valores tomados como pressupostos na orçamentação do plano de negócios, nomeadamente ao nível da programação artística, permacultura e mobilidade reduzida.

Poderá ser útil investigar o comportamento dos indicadores de avaliação do projeto face ao aumento da duração e capacidade do evento, para mais de 5 dias e de 30 000 participantes, ao diminuir o peso relativo da logística, e aumentar proveitos decorrentes desses crescimentos.

Em termos de parcerias, uma negociação com potenciais parceiros poderá aliviar o esforço financeiro previsto. Finalmente, será também necessário angariar financiamento para o projeto.

## Bibliografia

350.ORG (s.d.) “Global Climate Strike – Sep. 20-27”, Disponível em <https://globalclimatestrike.net> [Consultado a 22/9/2019].

ABRAHAMS, Roger D. (1987) “An American Vocabulary of Celebrations”, In Alessandro Falassi (ed.) *Time out of Time: Essays on the Festival*, Albuquerque: University of New Mexico Press, pp.173-183.

ADDO, Ping-Ann (2009) “Anthropology, Festival, and Spectacle”, *Reviews in Anthropology*, 38:3, pp.217-236.

ADVANCED MUSIC S.L. (2019) “Sónar Barcelona – Music, Creativity & Technology – 18.19.20 Junio 2020”, Disponível em <https://sonar.es> [Consultado a 15/7/2019].

AGÊNCIAZERO.NET (2018) “O Rock in Rio Lisboa 2018 em números”, *Event Point*, 4 de Julho. Disponível em <http://www.eventpointinternational.com/pt/item/12-radar/3002-o-rock-in-rio-lisboa-2018-em-numeros> [Consultado a 15/7/2019].

A.I.C.E.P. PORTUGAL GLOBAL (2019) *Síntese Estatística de Indicadores Macroeconómicos, Comércio Internacional e Investimento Direto (fevereiro 2019)*. Disponível em <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/IndicadoresEconomicos2004-2010.aspx> [Consultado a 11/4/2019].

AKI (2019) “AKI – É FÁCIL FAZER”. Disponível em <https://www.aki.pt> [Consultado a 8/10/2019].

ALLEXCITING.COM (s.d.) “Ultra Europe Festival Summer Party in Split, Croatia 12- 14 July 2019”. Disponível em <http://allexciting.com/ultra-europe/> [Consultado a 15/7/2019].

AMF (2019) “AMF Festival”. Disponível em <https://amf-festival.com> [Consultado a 15/7/2019].

APORFEST (2019) *Perfil do festivaleiro português e ambiente social nos festivais de música em Portugal (2018)*.

APORFEST (2019a) *Procedimentos obrigatórios inerentes à elaboração de um festival*.

APORFEST (2018) *Annual Report – Festivais de Música em Portugal (Ano de 2018)*.

APORFEST (2018b) *Lista de festivais portugueses 2018 (atualizado a 27/out)*.

ASSOCIAÇÃO BANDEIRA AZUL DA EUROPA (2014) “Municípios ECOXXI 2018”. Disponível em <https://ecoxxi.abae.pt/municipios/municipios-ecoxxi-2018/> [Consultado a 13/12/2019].

BAGOZZI, Richard P. et al. (1999). “The role of emotions in Marketing”, *Journal of Academy of Marketing Science*, Volume 27, 1999 – Issue 2, ABI/INFORM Global, pp.184

BANCO DE PORTUGAL (2019) *Boletim Estatístico – Abril 2019*, Lisboa: Banco de Portugal. Disponível em <https://www.bportugal.pt/publicacao/boletim-estatistico?mlid=1900> [Consultado a 11/4/2019].

BANCO DE PORTUGAL (2019a) *Taxas de Câmbio*, Lisboa: Banco de Portugal. Disponível em [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/13-taxas\\_de\\_cambio.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/13-taxas_de_cambio.pdf). [Consultado a 11/4/2019].

BANCO DE PORTUGAL (2019b) *Taxas de juro bancárias – Empréstimos e depósitos*, Lisboa: Banco de Portugal. Disponível em [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/10-taxas\\_juro\\_bancarias.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/10-taxas_juro_bancarias.pdf). [Consultado a 11/4/2019].

BANNERMAN, Brittany A. (2016) *Transformative, exceptional human experiences at music festivals: a transpersonal phenomenological exploration*, Dissertação de Mestrado, Lethbridge: University of Lethbridge.

BBC (2011) “Secret Garden Party expects 26,000 festival-goers”, *BBC*, 22 de Julho. Disponível em <https://www.bbc.com/news/uk-england-cambridgeshire-14247069> [Consultado a 8/4/2019].

BENNETT, A. et al. (2016) “Introduction”, In BENNETT, A. et al. (eds.) *The Festivalization of Culture*, Londres: Routledge, pp.1-8.

BIAETT, Vernon (2015) “Organic Festivity: A Missing Ingredient of Community Festival”, In Jepson, A. e Clarke, A. (eds.), *Exploring Community Festivals and Events*, Nova Iorque: Routledge, pp.18-30.

BIAETT, Vernon (2013) *Exploring the On-site Behavior of Attendees at Community Festivals: A Social Constructivist Grounded Theory Approach*, Tese de Doutorado: Arizona State University.

BIGNÉ, Enrique *et al.* (2008) “Advanced Topics in Tourism Market Segmentation”, In Arch G. Woodside, Drew Martin (eds.) *Tourism Management. Analysis, Behaviour and Strategy*, CAB International: Oxfordshire, pp. 151 - 173

BODEN, Margaret (1998) “Creativity and artificial intelligence”, *Artificial Intelligence*, 103, pp.347-356. Disponível em: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0004370298000551?token=95E452E748B0C99FC2C6C1510A78EDBE5543945DDA0041C024F38E28BEF51998B0E46EB88EC5333C76E8B8A005D69998> [Consultado a 10/7/2019].

BOOM FESTIVAL WEBSITE (s.d.) Disponível em <https://www.boomfestival.org/> [Consultado a 9/1/2018].

BOTTORFF, David Lane (2015) “Emerging Influence of Transmodernism and Transpersonal Psychology Reflected in Rising Popularity of Transformational Festivals”, *Journal of Spirituality in Mental Health*, 17:1, pp.50-74.

BOWDIN, Glenn *et al.* (2006) *Events Management* (2ª ed.), Grã-Bretanha: Elsevier.

BRYMAN, Alan (2012) *Social Research Methods* (4.ª ed.), Nova Iorque: Oxford University Press.

BT (2015) “Glastonbury by numbers: Tallying up 45 years of music festival history”, *BT*, 19 de Junho. Disponível em <http://home.bt.com/news/showbiz-news/glastonbury-by-numbers-tallying-up-45-years-of-music-festival-history-11363987720791> [Consultado a 9/4/2019].

BUREAU OF LAND MANAGEMENT (2018) *BLM publishes notice of intent for the initiation of an environmental impact statement for the proposed burning man event 10-year special recreation permit*, U.S. Department of the interior. Disponível em [https://eplanning.blm.gov/epl-front-office/projects/nepa/93518/125234/152681/Proposed\\_Action\\_Executive\\_Summary.pdf](https://eplanning.blm.gov/epl-front-office/projects/nepa/93518/125234/152681/Proposed_Action_Executive_Summary.pdf) [Consultado a 10/4/2019].

BURNING MAN WEBSITE (s.d.) Disponível em <https://burningman.org> [Consultado a 11/1/2019].

CÂMARA MUNICIPAL DA LOURINHÃ (2019) “Localização e caracterização”. Disponível em <http://www.cm-lourinha.pt/localizacao-e-caracterizacao-> [Consultado a 6/7/2019].

CÂMARA MUNICIPAL DE SINES (s.d.) “FMM Sines”. Disponível em <http://www.fmmsines.pt> [Consultado a 15/7/2019].

CÂMARA MUNICIPAL DE TORRES VEDRAS (2011) “Santa Cruz Ocean Spirit – Festival Internacional de Desportos de Ondas”. Disponível em <http://www.oceanspirit.pt> [Consultado a 15 de Julho de 2019]

CARDOSO, Filipe Paiva (2015) “Privatizações: o dobro do exigido pela troika”, *Jornal i*, 12 de Junho. Disponível em <https://ionline.sapo.pt/397047> [Consultado a 12/4/2019].

CARVALHO, João (2019) “Festival Cósmico”. Disponível em <https://drive.google.com/open?id=1btTpdnSDZWzT-CP1hOiejle8cwXcZLF4> [Consultado a 24/9/2019].

CARVALHO, Sónia e BARAJAS, Angel (2016) “Prémio de Risco Histórico para Portugal – Evidência 1994-2015”. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/300061743\\_Premio\\_de\\_Risco\\_Historico\\_para\\_Portugal\\_-\\_Evidencia\\_1994-2015](https://www.researchgate.net/publication/300061743_Premio_de_Risco_Historico_para_Portugal_-_Evidencia_1994-2015) [Consultado a 14/9/2019].

CAVALEIRO, Diogo (2018) “Nacionalização do BPN já custou mais do que capitalização da CGD”, *Jornal de Negócios*, 19 de Dezembro. Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/banca---financas/detalhe/nacionalizacao-do-bpn-ja-custou-mais-do-que-capitalizacao-da-cgd>, [Consultado a 12/4/2019].

CENTRO TV (2019) “RFM Somnii com muitas novidades este ano”, *Centro TV*, 25 de Junho. Disponível em <https://centrotv.pt/rfm-somnii-com-muitas-novidades-este-ano/> [Consultado a 15/7/2019].

CHHABRA, Deepak (2005) “Defining Authenticity and Its Determinants: Toward an Authenticity Flow Model”, *Journal of Travel Research*, 44:1, pp.64-73.

CHHABRA, D. *et al.* (2003) “Staged Authenticity and Heritage Tourism”, *Annals of Tourism Research*, 30:3, pp.702-719.

CLUPPER, Wendy (2007) “Burning Man: festival culture in the United States – festival culture in a global perspective”, In Hauptfleisch, Temple *et al.* (eds.) *Festivalising! Theatrical Events, Politics and Culture*, Amesterdão – Nova Iorque: Rodopi, pp.221-241.

COHEN, Erik (1988) “Authenticity and Commoditization in Tourism”, *Annals of Tourism Research*, 15, pp. 371-386.

COMBOIOS DE PORTUGAL (2019) “COMBOIOS REGIONAIS > Linha do Oeste”. Disponível em [https://www.cp.pt/StaticFiles/Passageiros/horarios/horarios/PDF/r\\_ir\\_uc/lisboa\\_fig\\_da\\_foz.pdf](https://www.cp.pt/StaticFiles/Passageiros/horarios/horarios/PDF/r_ir_uc/lisboa_fig_da_foz.pdf) [Consultado a 23/8/2019].

COMISSÃO EUROPEIA (2016) “The ETIS and Accessible Tourism Joint Awards 2016”. Disponível em [http://ec.europa.eu/growth/content/south-sardinia-and-barcelona-win-top-prizes-first-etis-and-accessible-tourism-awards-0\\_en](http://ec.europa.eu/growth/content/south-sardinia-and-barcelona-win-top-prizes-first-etis-and-accessible-tourism-awards-0_en) [Consultado a 13/12/2018].

COMISSÃO EUROPEIA (2010) *Europe 2020 – A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. Disponível em <https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf> [Consultado a 15/1/2018].

CONNELL, Ruth (s.d.) *The Special Effects Machine: Temporary Architecture at Music Festivals*, Morgan State University. Disponível em <http://www.ruthconnell.org/wp-content/uploads/2013/10/Connell-Temporary-Architecture-at-Music-Festivals.pdf> [Consultado a 16/1/2017]

COTTON, Sam (2016) “Content Analysis Coding”. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=wilBzZLjZ1M> [Consultado a 30/6/2019].

CRESPI-VALLBONA, Montserrat e RICHARDS, Greg (2007) “The Meaning of Cultural Festivals”, *International Journal of Cultural Policy*, 13:1, pp.103-122.

CUDNY, Waldemar (2016) “The Concept, Origins and Types of Festivals” In *Festivalisation of Urban Spaces*, Suíça: Springer, pp.11-42.

CUDNY, Waldemar (2013) “Festival Tourism – The Concept, Key Functions and Dysfunctions in the Context of Tourism Geography Studies”, *Geographical Journal*, 65:2, pp.105-118.

CUNHA, Licínio (2001) *Introdução ao Turismo*, Lisboa – São Paulo: Verbo.

DAVIS, Andrew e MARTIN, Andrew (2014) “Festival place or place of festival? The role of place identity and attachment in the festival environment”, In *AM2014 – Marketing Dimensions: People, Places and Spaces (47<sup>th</sup> Academy of Marketing Conference)*, Helensburgh: Academy of Marketing. Disponível em: [https://marketing.conference-services.net/resources/327/4002/pdf/AM2014\\_0243\\_paper.pdf](https://marketing.conference-services.net/resources/327/4002/pdf/AM2014_0243_paper.pdf) [Consultado a 11/1/2018]

DE BRES, Karen e DAVIS, James (2001) “Celebrating group and place identity: A case study of a new regional festival”, *Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*, 3:3, pp.326-337.

DECRETO-LEI N.º 66/2019, de 21 de Maio, Diário da República, 1.ª Série – n.º 97. Presidência do Conselho de Ministros.

DECRETO-LEI N.º 224/2015, de 9 de Outubro, Diário da República, 1.ª Série – n.º 198. Ministério da Administração Interna.

DECRETO-LEI N.º 186/2015, de 3 de Setembro, Diário da República, 1.ª Série – n.º 172. Ministério da Economia.

DECRETO-LEI N.º 23/2014, de 14 de Fevereiro, Diário da República, 1.ª Série – n.º 32. Presidência do Conselho de Ministros.

DECRETO-LEI N.º 95/2013, de 19 de Julho, Diário da República, 1.ª Série – n.º 138. Ministério da Economia e do Emprego.

DECRETO-LEI N.º 204/2012, de 29 de Agosto, Diário da República, 1.ª Série – n.º 167. Ministério da Economia e do Emprego.

DECRETO-LEI N.º 268/2009, de 29 de Setembro, Diário da República, 1.ª Série – n.º 189. Ministério da Economia e da Inovação.

DECRETO-LEI N.º 119/2009, de 19 de Maio, Diário da República, 1.ª Série – n.º 96. Ministério da Economia e da Inovação.

DECRETO-LEI N.º 108/2009, de 15 de Maio, Diário da República, 1.ª Série – n.º 84. Ministério da Economia e da Inovação.

DECRETO-LEI N.º 220/2008, de 12 de Novembro, Diário da República, 1.ª Série – n.º 220. Ministério da Administração Interna.

DECRETO-LEI N.º 60/2007, de 4 de Setembro, Diário da República, 1.ª Série – n.º 170. Assembleia da República.

DECRETO-LEI N.º 9/2007, de 17 de Janeiro, Diário da República, 1.ª Série – n.º 12. Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional.

DECRETO-LEI N.º 310/2002, de 18 de Dezembro, Diário da República, 1.ª Série - A – n.º 292. Ministério das Cidades, Ordenamento do Território e Ambiente.

DECRETO-LEI N.º 309/2002, de 16 de Dezembro, Diário da República, 1.ª Série - A – n.º 290. Ministério das Cidades, Ordenamento do Território e Ambiente.

DECRETO-LEI N.º 65/1997, de 31 de Março, Diário da República, 1.ª Série - A – n.º 75. Ministério do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território.

DECRETO REGULAMENTAR N.º 25/2009, de 14 de Setembro, Diário da República, 1.ª Série – n.º 178. Ministério das Finanças e da Administração Pública.

DECRETO REGULAMENTAR N.º 34/1995, de 16 de Dezembro, Diário da República, 1.ª Série – n.º 289. Presidência do Conselho de Ministros.

DERRETT, Ros (2003) “Making Sense of how Festivals demonstrate a Community’s Sense of Place”, *Event Management*, 8, pp. 49–58.

DG ARTES (s.d.) *DGArtes – Plano de actividades 2018*, DGArtes. Disponível em [https://www.dgartes.gov.pt/sites/default/files/planoatividades2018\\_web.pdf](https://www.dgartes.gov.pt/sites/default/files/planoatividades2018_web.pdf) [Consultado a 17/4/2019].

DGT (2018) “DGTerritório”. Disponível em <http://www.dgterritorio.pt> [consultado a 8/8/2019]

DIÁRIO DE NOTÍCIAS (2018) “Soma e segue. Ajudas à banca já vão em 16,7 mil milhões de euros”, *Diário de Notícias*, 23 de Dezembro. Disponível em: <https://www.dn.pt/dinheiro/interior/soma-e-segue-ajudas-a-banca-ja-va-167-mil-milhoes-de-euros-10358839.html> [Consultado a 11/4/2019].

DIÁRIO DE NOTÍCIAS e LUSA (2018) “Festival Super Bock Super Rock volta ao Meco”, *Diário de Notícias*, 5 de Dezembro. Disponível em <https://www.dn.pt/cultura/interior/festival-super-bock-super-rock-volta-ao-meco-10281025.html> [consultado a 15/7/2019].

DIÁRIO DE NOTÍCIAS e LUSA (2016) “Duas mortes no Boom não estão relacionadas com detenção de traficante”, *Diário de Notícias*, 14 de Agosto. Disponível em <https://www.dn.pt/sociedade/interior/dois-participantes-do-boom-festival-morrem-a-caminho-do-hospital-5338532.html> [consultado a 8/4/2019].

DIRECÇÃO GERAL DA EDUCAÇÃO (s.d.) “Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, 2016-2030 (ODS)”. Disponível em [http://dge.mec.pt/sites/default/files/ECidadania/educacao\\_desenvolvimento/Documentos/objetivos\\_desenvolvimento\\_sustentavel\\_2016-2030.pdf](http://dge.mec.pt/sites/default/files/ECidadania/educacao_desenvolvimento/Documentos/objetivos_desenvolvimento_sustentavel_2016-2030.pdf) [Consultado a 16 de Janeiro de 2018].

DIRECÇÃO GERAL DE ENERGIA E GEOLOGIA (2019) “Preços de Combustíveis Online”. Disponível em <http://www.precoscombustiveis.dgeg.pt/> [Consultado a 11/4/2019].

DIRECÇÃO GERAL DO TERRITÓRIO (2019) “Cadastro Geométrico da Propriedade Rústica”. Disponível em [http://www.dgterritorio.pt/cadastro/cadastro\\_geometrico\\_da\\_propriedade\\_rustica\\_cgpr/](http://www.dgterritorio.pt/cadastro/cadastro_geometrico_da_propriedade_rustica_cgpr/) [Consultado a 9/8/2019].

DOUCETTE, Kitt (2016) “7 Wildest Transformational Festivals”, *Rolling Stone*, 11 de Maio. Disponível em <https://www.rollingstone.com/culture/culture-lists/7-wildest-transformational-festivals-68486/burning-man-152342/> [Consultado a 11/4/2019].

DURÃES, Pedro (2014) “Arranca esta sexta o RFM SOMNII e António Mendes explica estratégia”, *Meios & Publicidade*, 11 de Julho. Disponível em <http://www.meiosepublicidade.pt/2014/07/arranca-esta-sexta-o-rfm-somnii-e-antonio-mendes-explica-estrategia/> [Consultado a 15/7/2019].

ECONOMIA E FINANÇAS (2019) “Taxas de Derrama Municipal para Lucro Tributável de 2018” Disponível em <https://economiafinancas.com/2019/taxas-de-derrama-municipal-para-lucro-tributavel-de-2018/> [Consultado a 25/9/2019].

EFESTIVALS (2017) “The Secret Garden Party”. Disponível em <https://www.efestivals.co.uk/festivals/secretgarden> [consultado a 8/4/2019]

ELIAS-VAROTSIS, Sophie (2006) “Festivals and events — (Re)interpreting cultural identity”, *Tourism Review*, 61:2 pp. 24–29.

ELIOT & ASSOCIATES (2005) *Guidelines for Conducting a Focus Group*

EUROPEAN FESTIVAL AWARDS (2018) *Market Report 2017*. Disponível em <https://www.festivalawards.com/wp-content/uploads/2018/08/European-Festival-Market-Report-2017.pdf> [Consultado a 12/7/2019].

EUROTUBO (2017) “Tabela Preços Depósitos, Fossas Sépticas, Separadores Hidrocarbonetos”. Disponível em <http://pre.pt/eurotubo/pdf/Produtos/Depositos%20e%20reservatorios/Reservatorios/Tabela%20depositos-%20fossas-separadores.pdf> [Consultado a 27/9/2019].

EVERYTHING IS NEW (2019) “NOS Alive 2019 | Festival de música no Passeio Marítimo de Algés”. Disponível em <https://nosalive.com/> [Consultado a 15/7/2019].

F.E.M. (2018a) “The Global Risks Report 2018”. Disponível em [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GRR18\\_Report.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GRR18_Report.pdf) [Consultado a 22/1/2018].

F.E.M. (2017a) “Annual Report, 2016-2017”. Disponível em [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Annual\\_Report\\_2016\\_17.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Annual_Report_2016_17.pdf) [Consultado a 22/1/2018].

F.E.M. (2017b) “The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017”. Disponível em [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2017\\_web\\_0401.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf) [Consultado a 22/1/2018].

FALASSI, Alessandro (1987) “Festival: Definition and Morphology”, In *Time out of Time: Essays on the Festival*, Albuquerque: University of New Mexico Press, pp.1-10.

FARINHA, Ricardo (2019) “NOS Alive: ‘Estamos contentes com esta edição, nem todos os anos tem de esgotar’”, *Nit*, 13 de Julho. Disponível em <https://nit.pt/coolt/musica/nos-alive-estamos-contentes-esta-edicao-os-anos-esgotar> [Consultado a 15 de Julho de 2019].

FESTA DO AVANTE (s.d.) “Festa do Avante! 2019 – 6, 7 e 8 de Setembro – Atalaia | Amora | Seixal”. Disponível em <https://www.festadoavante.pcp.pt/2019/> [Consultado a 15/7/2019]

FESTICKET (2019) “Festival Iminente Lisboa 2019”. Disponível em <https://www.festicket.com/pt/festivals/festival-iminente-lisboa/2019/> [Consultado a 15/7/2019].

FESTIVAIS DE VERÃO (2012) “Preços do Boom Festival 2012”. Disponível em <https://www.festivaisverao.com/Arquivo/Arquivo-2012/Precos-do-Boom-Festival-2012.html> [Consultado a 8/4/2019].

FLINN, Jenny e FREW, Matt (2013) “Glastonbury: managing the mystification of festivity”, *Leisure Studies*, 33:4, pp.418-433.

F.M.I. (2019) Disponível em: <https://www.imf.org/external/datamapper/index.php> [Consultado a 11/4/2019].

FRATU, Delia (2011) *Factors of influence and changes in the tourism consumer behavior*, Bulletin of the Transilvania University of Brasov, 4:53, pp.119-126. Disponível em <http://webbut.unitbv.ro/BU2011/Series%20V/BULETIN%20V%20PDF/20%20fratu%201%20BUT%202011.pdf> [Consultado a 11/4/2019].

FRIEDMAN, Thomas L. (2008) *Quente, Plano e Cheio*, Lisboa: Actual Editora.

FUNDAÇÃO FRANCISCO MANUEL DOS SANTOS (2019) “Pordata – Base de dados Portugal Contemporâneo”. Disponível em <https://www.pordata.pt/> [Consultado a 11/4/2019].

GABINETE DO MINISTRO DAS FINANÇAS (2018) “Proposta de Orçamento do Estado para 2019 - Medidas do Ministério das Finanças”. Disponível em <https://www.oe2019.gov.pt/orcamento-estado-2019/> [Consultado a 12/4/2019].

GAUTHIER, François (2013) “The enchantments of consumer capitalism: Beyond belief at the burning man festival”, In Gauthier, François e Martikainen, Tuomas (eds.) *Religion in Consumer Society: Brands, Consumers and Markets*, Oxon – Nova Iorque: Routledge, pp. 143-158.

GETZ, Donald (2010) “The Nature and Scope of Festival Studies”, *International Journal of Event Management Research*, 5:1, pp.1-47.

GETZ, Donald (2008) “Event tourism: Definition, evolution, and research”, *Tourism Management*, 29:3, pp.403-428.

GETZ, Donald e PAGE, Stephen G. (2016) “Progress and prospects for event tourism research”, *Tourism Management*, 52, pp.593-631.

GILLESBIE, Sybil (2019) “How music festivals are responding to the climate crisis”, *Resident Advisor*, 4 de Julho. Disponível em <https://www.residentadvisor.net/features/3461?fbclid=IwAR3ZoLuL4KU1L7i2uT63YdBVSQqxFlI6D0-4lHRq48zUMYmlUmzGAZOsw5E> [Consultado a 5/7/2019].

GLASTONBURY FESTIVAL (2019) “Glastonbury Festival | The Official Glastonbury Festival Website”. Disponível em <https://www.glastonburyfestivals.co.uk> [Consultado a 8/4/2019].

GOMES, Cátia Pinho (2013) *Plano de Negócios: Electronic Sunland – Festival de Música Electrónica*. Projecto de Mestrado: ISCTE Business School.

GOOD MOOD (2018) *Boom Festival: 20 Years – A visual and oral history*.

GOOD MOOD (2018b) “Boom Festival 20 Years Movie (1997-2017)”, *Boom Festival Official Page*. Disponível em <https://youtu.be/yh4Yv7jZIWQ> [Consultado a 17/11/2018].

GOOGLE, LLC (2019) “Google Earth Pro”. Disponível em <https://www.google.com/intl/pt-PT/earth/download/gep/agree.html> [Consultado a 23/7/2019].

GOOGLE TRENDS (s.d.) “Google Trends” Disponível em <https://trends.google.pt/trends/> [Consultado a 8/7/2019]

GOTHAM, Kevin Fox (2005) “Theorizing urban spectacles. Festivals, tourism and the transformation of urban space”, *City*, 9:2, pp.225-246.

GOVERNO DA REPÚBLICA PORTUGUESA (2019) “Concursos Bienais 2020/21 abrem a 28 de março”. Disponível em <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/comunicado?i=concursos-bienais-202021-abrem-a-28-de-marco> [Consultado a 12/4/2019].

GOVERNO DA REPÚBLICA PORTUGUESA (2019a) “Programa de Estabilidade 2019-2023”. Disponível em <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/documento?i=programa-de-estabilidade-2019-2023> [Consultado a 14/4/2019].

GOVERNO DA REPÚBLICA PORTUGUESA (2019b) “PNEC 2030 – Plano Nacional Energia e Clima – Sessão de apresentação”. Disponível em <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=0eada7c4-4f17-4d13-a879-6700f302b7e0> [Consultado a 17/4/2019].

GOVERNO DA REPÚBLICA PORTUGUESA (2018a) “130 milhões de euros para ‘financiar a criação e requalificação de projetos turísticos’”. Disponível em <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/noticia?i=130-milhoes-de-euros-para-financiar-a-criacao-e-requalificacao-de-projetos-turisticos> [Consultado a 12/4/2019].

GOVERNO DA REPÚBLICA PORTUGUESA (2018b) “Salário mínimo fixado em 600 euros”. Disponível em <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/noticia?i=salario-minimo-fixado-em-600-euros> [Consultado a 12/4/2019]

GOVERNO DA REPÚBLICA PORTUGUESA (2017) “Portugal em Números”. Disponível em <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/portugal/portugal-em-numeros> [Consultado a 11/4/2019].

GREEN DESTINATIONS FOUNDATION (2018) “Green Destinations”. Disponível em <http://greendestinations.org> [Consultado a 13/12/2018].

GUEDES, Nuno (2015) “Estado pode ter perdido milhões com privatizações da EDP e REN”, *T.S.F.*, 28 de Junho. Disponível em <https://www.tsf.pt/economia/interior/estado-pode-ter-perdido-milhoes-com-privatizacoes-da-edp-e-ren-4650198.html> [Consultado a 12/4/2019].

HASTINGS, Kathy A. (2015) *Communitas, Civitas, Humanitas: The Art of Creating Authentic Sense of Community and Spirit of Place*, Tese de Doutoramento: Holos University.

HAUFF, Ashton (2018) “The Know It All Guide To Color Psychology in Marketing+ The Best Hex Chart”, *CoSchedule Blog*, 29 de Agosto. Disponível em <https://coschedule.com/blog/color-psychology-marketing/#psychology> [Consultado a 15/9/2019].

HOWARD, Brandon (2014) “Crossfading from Hierarchy to Heterotopia: The Political Power of Subversive Discourses within American Music Festivals”, Columbia College Chicago. Disponível em <https://bit.ly/2HNFfWM> [Consultado a 15/11/2016].

HUNTER, Cheryl (s.d.) “A Blueprint for Data Analysis”. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=rEf7mztkslI> [Consultado a 30 de Junho de 2019].

IAPMEI (2016) “Ferramenta de Avaliação de Projetos de Investimento”. Disponível em <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Assistencia-Tecnica-e-Formacao/Ferramentas/Ferramenta-de-Avaliacao-de-Projetos-de-Investment.aspx> [Consultado a 14/9/2019].

IAPMEI (2016a) “Como elaborar um Plano de Negócios – Guia Explicativo”. Disponível em [https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais-de-Apoio/ComoElaborarPlanodeNegocio\(5\).pdf.aspx?lang=pt-PT](https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais-de-Apoio/ComoElaborarPlanodeNegocio(5).pdf.aspx?lang=pt-PT) [Consultado a 7/4/2019].

IKEA (2019) “IKEA – Móveis e Decoração, tudo para a sua casa – IKEA”. Disponível em <https://www.ikea.com/pt/pt/> [Consultado a 8/10/2019].

I.L.M.C. (2018) “European Festival Report 2017”, In IQ Magazine (Ed. 75). Disponível em <https://www.iq-mag.net/2017/12/european-festival-report-2017-quiet-confidence/#.XSIXTC9OoWp> [Consultado a 12/7/2019].

I.N.E. (2019) “Inquéritos de Conjuntura às Empresas e aos Consumidores – Março de 2019”, *Destaque – informação à comunicação social*. Disponível em [https://www.ine.pt/ngt\\_server/attachfileu.jsp?look\\_parentBoui=366405312&att\\_display=n&att\\_download=y](https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=366405312&att_display=n&att_download=y) [Consultado a 11/4/2019].

I.N.E. (2018) “Estatísticas das receitas fiscais – 1995-2017”, *Destaque – informação à comunicação social*. Disponível em [https://www.ine.pt/ngt\\_server/attachfileu.jsp?look\\_parentBoui=329501411&att\\_display=n&att\\_download=y](https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=329501411&att_display=n&att_download=y) [Consultado a 11/4/2019].

I.N.E. (2017) “Estudo sobre o poder de compra concelhio – 2015 (Ed. 2017)”. Disponível em [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=277100143&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=277100143&PUBLICACOESmodo=2) [Consultado a 11/7/2019].

I.N.E. (2014) “Projeções de População Residente - 2012-2060”, *Destaque – informação à comunicação social*. Disponível em [https://www.ine.pt/ngt\\_server/attachfileu.jsp?look\\_parentBoui=215593684&att\\_display=n&att\\_download=y](https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=215593684&att_display=n&att_download=y) [Consultado a 10/4/2019].

IMINENTE (s.d.) “Festival IMINENTE – LISBOA 19 – 22 SETEMBRO”. Disponível em <https://www.festivaliminente.com/pt/> [Consultado a 15/7/2019].

INFINITA (2019) “INFINITA | beauty solutions”. Disponível em <https://infinita.pt> [Consultado a 8/10/2019].

INSOMNIA (s.d.) “Insomnia | | Electronic Music Festival – 1, 2 & 3 September 2017 @ S. Gião Camping, Portugal”. Disponível em <http://www.insomnia-festival.com> [Consultado a 15/7/2019].

INSTITUTO DA CONSERVAÇÃO DA NATUREZA E DAS FLORESTAS (2017) “ICNF – Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas”. Disponível em <https://www.icnf.pt> [Consultado a 5/8/2019].

JACKSON, P. (1988) “Street life: the politics of Carnival”, *Environment and Planning D: Society and Space*, 6:2, pp. 213-227.

JM (2019) “Ericeira | Festival Sumol Summer Fest – 17 Detenções e 47 contraordenações”, *Jornal de Mafra*, 8 de Julho. Disponível em <https://jornaldemafra.pt/2019/07/08/ericeira-festival-sumol-summer-fest-17-detencoes-e-47-contraordenacoes> [Consultado a 15 de Julho de 2019].

JONES, Meegan (2018) *Sustainable Event Management – A practical guide* (3ª ed.), Oxon – Nova Iorque: Routledge.

JORNAL DE NOTÍCIAS (2019) “Governo rejeita que aumento da idade da reforma reforce a sustentabilidade”, *Jornal de Notícias*, 12 de Abril. Disponível em <https://www.jn.pt/nacional/interior/governo-rejeita-que-aumento-da-idade-da-reforma-reforce-sustentabilidade-10790326.html> [Consultado a 15/4/2019].

JORNAL EXPRESSO (2019) “Cavaco Silva diz que idade da reforma pode passar para os 80 anos em 2050”, *Jornal Expresso*, 15 de Abril. Disponível em <https://expresso.pt/politica/2019-04-15-Cavaco-Silva-diz-que-idade-da-reforma-pode-passar-para-os-80-anos-em-2050#gs.5527o0> [Consultado a 15/4/2019].

KESSLER, Zara (2017) “Millenials”, *Bloomberg*, 7 de Junho. Disponível em <https://www.bloomberg.com/quicktake/millennials> [Consultado a 11/4/2019].

KIOXIK (2019) “Vestuário para cabeleireiro online – KIOXIK”. Disponível em <https://www.kioxik.com/pt/> [Consultado a 8/10/2019].

LEUNG, Jeet Kei (2010) “Transformational festival”, *TEDx Vancouver*. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=Q8tDpQp6m0A> [Consultado a 17/10/2017].

LIVE EXPERIENCES (s.d.) “FESTIVALS | LIVE EXPERIENCES”. Disponível em <https://liveexperiences.pt/festivals.html> [Consultado a 15/7/2019].

LUDACER, Rob e ORWIG, Jessica (2018) “There's so much CO2 in the atmosphere that planting trees can no longer save us”, *Business Insider*, 26 de Outubro. Disponível em [https://www.businessinsider.com/so-much-co2-planting-trees-cant-save-us-2017-5?IR=T&fbclid=IwAR3mWAGW6fdMjkIguZl3HKOL-dGa4E5UZfcZSzEm-74Kwih3MHsm\\_MadY8](https://www.businessinsider.com/so-much-co2-planting-trees-cant-save-us-2017-5?IR=T&fbclid=IwAR3mWAGW6fdMjkIguZl3HKOL-dGa4E5UZfcZSzEm-74Kwih3MHsm_MadY8) [Consultado a 18/4/2019].

LUSA (2019) “Marcelo considera que 0,5% é ‘base de partida muito boa’ para déficit zero”, *Observador*, 26 de Março, Disponível em <https://observador.pt/2019/03/26/marcelo-considera-que-05-e-base-de-partida-muito-boia-para-defice-zero/> [Consultado a 17/7/2019].

LUSOMEMBRANA (2018) “Lista de produtos – geotêxtil”. Disponível em <http://www.lusomembrana.pt/geotextil.php> [Consultado a 30/9/2019].

LYNSKEY, Dorian (2016) “Glastonbury through the years: the mother of all festivals”, *The Guardian*, 26 de Junho. Disponível em <https://www.theguardian.com/music/2016/jun/26/glastonbury-memories-dorian-lynksey-festival-1994-2016> [Consultado a 9/4/2019].

MADREMEDIA e LUSA (2018) “Festival MEO Sudoeste recebeu 147 mil pessoas, menos do que em 2017”, *Sapo24*, 13 de Agosto. Disponível em <https://24.sapo.pt/vida/artigos/festival-sudoeste-recebeu-147-mil-pessoas-menos-do-que-em-2017> [Consultado a 15/7/2019].

MADREMEDIA E LUSA (2017) “Um ano depois do incêndio, o ‘novo’ Andanças está com ‘lotação esgotada’, *Sapo*, 11 de Agosto, Disponível em <https://24.sapo.pt/vida/artigos/um-ano-depois-do-incendio-o-novo-andancas-esta-com-lotacao-esgotada> [Consultado a 15/7/2019].

MALLOY, Tomas (2018) “Glastonbury Festival: Statistics reveal the average Glasto-goer”, *Somersetlive*, 1 de Setembro. Disponível em: <https://www.somersetlive.co.uk/whats-on/music-nightlife/glastonbury-festival-statistics-reveal-average-1952547> [Consultado a 12/7/2019].

MATHESON, Catherine M. (2005) “Festivity and Sociability: A Study of a Celtic Music Festival”, *Tourism Culture & Communication*, 5, pp.149-163.

MATTHEWS, Doug (2016) *Special Event Production: The Process* (2ª ed.), Oxon – Nova Iorque: Routledge.

MCKAY, George (2015) “The Pop Festival: History, Music, Media, Culture”, Nova Iorque: Bloomsbury Publishing Inc. Disponível em <https://books.google.pt/books?id=ZEfCBwAAQBAJ&pg=PT169&lpg=PT169&dq=secret+garden+party+attendees&source=bl&ots=ERDxfhgEj0&sig=ACfU3U1ziJRYZwY7nRSMsRHltfvf6oRGog&hl=pt-PT&sa=X&ved=2ahUKEwjg4uyQy8HhAhXFyYUKHZRED6AQ6AEwC3oECAgQAQ#v=onepage&q=secret%20garden%20party%20attendees&f=false> [Consultado a 8/4/2019].

MEO SUDOESTE (2019) “MEO Sudoeste – Site Oficial – Zambujeira do Mar. Disponível em <https://sudoeste.meo.pt/pt> [Consultado a 15/7/2019].

MOHR, Kelci Lyn (2017) *Dancing through Transformational Music Festivals: Playing with Leisure and Art*, Dissertação de Mestrado, Alberta: University of Alberta.

MOREIRA, Amílcar *et al.* (2019a) *Sustentabilidade do sistema de pensões português*, Fundação Francisco Manuel dos Santos: Lisboa. Disponível em <https://www.ffms.pt/publicacoes/grupo-estudos/3838/sustentabilidade-do-sistema-de-pensoes-portugues> [Consultado a 15/4/2019].

MORGAN, David, L. (1996) “Focus Groups”, *Annual Review of Sociology*, 22, pp. 129-152.

MORGAN, M. (2007) “Festival Spaces and the Visitor Experience”. In: CASADO-DIAZ *et al.* (eds.) *Social and Cultural Change: Making Space(s) for Leisure and Tourism*. Eastbourne, UK: Leisure Studies Association, pp. 113-130.

MUGGS, Joe (2019) “Michael Eavis didn't know what dance music is': a history of rave at Glastonbury”, *The Guardian*, 29 de Junho. Disponível em [https://www.theguardian.com/music/2019/jun/29/history-of-rave-at-glastonbury-festival?fbclid=IwAR3qP3W\\_RWKYaeKlQdbRwqbeoo-T7iNkaDqIHJGtbFt7cnEj3P9R\\_45CEvQ](https://www.theguardian.com/music/2019/jun/29/history-of-rave-at-glastonbury-festival?fbclid=IwAR3qP3W_RWKYaeKlQdbRwqbeoo-T7iNkaDqIHJGtbFt7cnEj3P9R_45CEvQ) [Consultado a 5/7/2019].

MUNICÍPIO DA LOURINHÃ (2019) “Planalto das Cesaredas”. Disponível em <http://www.cm-lourinha.pt/planalto-das-cesaredas> [Consultado a 13/9/2019].

MURPHY, Sam (2017) “Secret Garden Festival Drops 2017 Set Times”, *Music Feeds*, 13 de Fevereiro. Disponível em <https://musicfeeds.com.au/news/secret-garden-festival-drops-2017-set-times/> [Consultado a 8/4/2019].

MÚSICA NO CORAÇÃO (s.d.) “Sumol Summer Fest 2019 | #estátudoàsolta”. Disponível em <https://sumolsummerfest.com> [Consultado a 15/7/2019].

Nações Unidas (2013) “Creative Economy 2013 Special Edition – Widening Local Development Pathways. Disponível em <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf> [consultado a 8/4/2019].

NEVENTUM (2019) “FIMI – Festival Internacional da Máscara Iberica – Lisboa 2014”. Disponível em <https://www.nfeiras.com/fimi-festival-internacional-da-mascara-iberica-lis/> [Consultado a 15/7/2019].

NIEKERK, Mathilda Van e GETZ, Donald (2016) “The identification and differentiation of festival stakeholders”, *Event Management*, 20, pp.419-431.

NOLAN, Mary Lee e NOLAN, Sidney (1992) “Religious Sites as Tourism Attractions In Europe”, *Annals of Tourism Research*, 19:1, pp.68-78.

NYGREN, Christina (2007) “Festivals in Religious or Spiritual Contexts: Examples from Japan, China, India and Bangladesh”, In Hauptfleisch, Temple *et al.* (eds.) *Festivalising! Theatrical Events, Politics and Culture*, Amesterdão – Nova Iorque: Rodopi, pp.261-280.

O.C.D.E. – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (2019) OECD Data. Disponível em <https://data.oecd.org> [Consultado a 17/4/2019].

O.M.T. (2018) *World Tourism Trends & Outlook, UNWTO/PATA Forum on Tourism Trends and Outlook*, Guilin: O.M.T.. Disponível em [http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/day1-1\\_michel.pdf](http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/day1-1_michel.pdf) [Consultado a 10/4/19].

O.M.T. (2017) *Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030, Highlights*, Madrid: UNWTO Publications. Disponível em <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419340> [Consultado a 11/4/2019].

O.N.U. (2018) *World Economic Situation and Prospects 2018*, Nova Iorque: O.N.U.. Disponível em [https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/publication/WESP2018\\_Full\\_Web-1.pdf](https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/publication/WESP2018_Full_Web-1.pdf) [Consultado a 11/4/2019].

O.N.U. (2017) *Report of the Secretary-General on the work of the Organization*, Nova Iorque: O.N.U.. Disponível em [https://www.un.org/en/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/72/1](https://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/72/1) [Consultado a 16/1/2018].

OESTECIM (2013) *Estratégia 2020 Oeste Portugal – D7/D8. Estratégia Regional 2020 Oeste Portugal*. Disponível em [http://www.oestecim.pt/\\_uploads/Estudos/EstrategiaRegionalOeste2020.pdf](http://www.oestecim.pt/_uploads/Estudos/EstrategiaRegionalOeste2020.pdf) [Consultado a 11/4/2019].

OWLER (2019) “Tomorrowland's Competitors, Revenue, Number of Employees, Funding and Acquisitions”. Disponível em <https://www.owler.com/company/tomorrowland> [Consultado a 15/7/2019].

PÉDEXUMBO (2019) “Andanças 2019 – Festival Internacional de Danças Populares” Disponível em <http://www.andancas.net/2019/> [Consultado a 15/7/2019].

PENN, Roni *et al.* (2018) “Review of synthetic human faeces and faecal sludge for sanitation and wastewater research”, *Water Research*, 132, pp.222-240. Disponível em [https://www.eawag.ch/fileadmin/Domain1/Abteilungen/sandec/publikationen/EWM/FS\\_Quantification\\_Characterisation/synthetic\\_human\\_faeces.pdf](https://www.eawag.ch/fileadmin/Domain1/Abteilungen/sandec/publikationen/EWM/FS_Quantification_Characterisation/synthetic_human_faeces.pdf) [Consultado a 7/9/2019].

PEXELS (s.d.) “Free stock photos – Pexels”. Disponível em <https://www.pexels.com> [Consultado a 10/8/2019].

PORTARIA N.º 1532/2008, de 29 de Dezembro, Diário da República, 1.ª Série – n.º 250. Ministério da Administração Interna.

PORTUGAL SPACE (2019) *Portugal Space - Portuguese Space Agency – Business and Installation Plan*. Disponível em <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=be34777a-d26d-4441-9b6b-b5e4f0958e26> [Consultado a 7/4/2018].

PRIMAVERA SOUND, S.L. (2019) “NOS Primavera Sound”. Disponível em <https://www.nosprimaverasound.com> [Consultado a 15/7/2019].

PROGESTUR (s.d.) “FIMI”. Disponível em <http://fimi.pt/index.html> [Consultado a 15/7/2019].

PWC (2019) “Regime das Depreciações e Amortizações”. Disponível em <https://www.pwc.pt/pt/pwcinforfisco/codigos/rda.html> [Consultado a 7/9/2019].

PWC (2019) “IRC – Taxa de derrama para cobrança em 2019 – Exercício de 2018”. Disponível em <https://www.pwc.pt/pt/pwcinforfisco/flash/irc/pwc-flash-fiscal-irc-taxa-de-derrama-para-cobranca-em-2019-exercicio-de-2018.html> [Consultado a 25/9/2019].

QUINN, Bernadette (2006) “Problematising ‘Festival Tourism’: Arts Festivals and Sustainable Development in Ireland”, *Journal of Sustainable Tourism*, 14:3, pp.288-306.

QUINN, Bernadette (2003) “Symbols, practices and myth-making: cultural perspectives on the Wexford Festival Opera”, *Tourism Geographies*, 5(3), pp.329–349.

QUIVY, Raymond e CAMPENHOUDT, Luc Van (1992) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva.

RAUCH, Wolfgang (2003) "Combining urine separation with waste design: analysis using a stochastic model for urine production", *Water Research*, 37, pp.681-689

RAVENSROFT, Neil e MATTEUCCI, Xavier (2003) “The Festival as Carnavalesque: Social Governance and Control at Pamplona’s San Fermin Fiesta”, *Tourism, Culture & Communication*, 4:1, pp.1-15.

REIC, Ivna (2017) *Events Marketing Management*, Oxon – New York: Routledge.

REIS, Rafael Paiva (2019) “Galp é o novo patrocinador principal do Rock in Rio Lisboa” *Marketeer*, 29 de Março. Disponível em <https://marketeer.pt/galp-e-o-novo-patrocinador-principal-do-rock-in-rio-lisboa/> [Consultado a 15/7/2019].

RENSHAW, David (2013) “Glastonbury 2014: 15,000 tickets will be available to buy ahead of general on sale date”, *NME*. Disponível em <https://www.nme.com/news/music/various-artists-3053-1248332> [Consultado a 8/4/2019].

REPUCOM (2015) “Live Music Sponsorship”. Disponível em <http://nielsenports.com/wp-content/uploads/2014/09/Repucom-Live-Music-Report-2015.pdf> [Consultado a 8/7/2019].

RFM SOMNII (2019) “RFM SOMNII – O Maior Sunset de Sempre”. Disponível em <https://rfmsomnii.com> [Consultado a 15/7/2019].

RIBEIRO, Joaquim (2017) “Santa Cruz Ocean Spirit recebeu cem mil visitantes”, *Jornal Tornado*, 28 de Julho. Disponível em <https://www.jornaltornado.pt/santa-cruz-ocean-spirit-recebeu-cem-mil-visitantes/> [Consultado a 15/7/2019].

RIBEIRO, Luís Reis (2019) “Centeno vai pedir mais 2,15 mil milhões aos contribuintes para o Novo Banco”, *Dinheiro Vivo*, 15 de Abril. Disponível em <https://www.dinheirovivo.pt/economia/centeno-vai-pedir-mais-215-mil-milhoes-aos-contribuintes-para-o-novo-banco/> [Consultado a 15/4/2019].

ROBALO SANTOS, António J. (2008) *Gestão Estratégica. Conceitos, modelos e instrumentos*, Lisboa: Escolar Editora.

ROCK IN RIO WEBSITE (2019) “Rock in Rio Lisboa” Disponível em <https://rockinriolisboa.sapo.pt/lisboa/pt-PT> [Consultado a 15/7/2019].

RTP (2018) “Mais de 35 mil pessoas no Festival Boom”, *RTP*, 22 de Julho. Disponível em [https://www.rtp.pt/noticias/cultura/mais-de-35-mil-pessoas-no-festival-boom\\_v1088977](https://www.rtp.pt/noticias/cultura/mais-de-35-mil-pessoas-no-festival-boom_v1088977) [Consultado a 8/4/2019].

RUANE, Deirdre (2017) “‘Wearing down of the self’: Embodiment, writing and disruptions of identity in transformational festival fieldwork”, *Methodological Innovations*, 10:1, pp.1-11.

SAVORY, Bill (2018) “AMF 2018 Stuns Amsterdam Crowd With Spectacular Performances.”, *EDM Identity*. Disponível em <https://edmidentity.com/2018/10/31/amf-2018-aftermovie/> [Consultado a 15/7/2019].

SCHMIDT, Bryan (2015) “Boutiquing at the Raindance Campout: Relational Aesthetics as Festival Technology”, *Dancecult: Journal of Electronic Dance Music Culture*, 7:1, pp.35-54.

SECRET GARDEN PARTY (2017) “The Secret Garden Party”. Disponível em <http://www.secretgardenparty.com> [Consultado a 9/4/2019].

SHARPE, Erin (2008) “Festivals and Social Change: Intersections of Pleasure and Politics at a Community Music Festival”, *Leisure Sciences: An Interdisciplinary Journal*, 30:3, pp.217-234.

SKIDDLE (s/data) “history of the secret garden party”. Disponível em <https://www.skiddle.com/festivals/secret-garden-party/history.html> [Consultado a 8/4/2019].

SOARES, Nádía (2017) “BOOM Festival como promotor económico de Idanha-a-Nova”, *Planeamento Territorial*, 23 de Abril, Disponível em <https://planeamentoterritorial.blogspot.com/2017/04/boom-festival-como-promotor-economico.html> [consultado a 8/4/2019].

SOL (2014) “As contas escondidas da Festa do Avante!”, *Sol*, 29 de Agosto. Disponível em <https://sol.sapo.pt/artigo/114165/as-contas-escondidas-da-festa-do-avante-> [Consultado a 15/7/2019]

SPETH, Gus (2015) “‘We scientists don’t know how to do that’ ..... what a commentary!”, *Wine And Water Watch*. Disponível em <http://winewaterwatch.org/2016/05/we-scientists-dont-know-how-to-do-that-what-a-commentary/> [Consultado a 6/4/2019].

ST. JOHN, Graham (2015) “Introduction to Weekend Societies: EDM Festivals and Event-Cultures”, *Dancecult: Journal of Electronic Dance Music Culture*, 7:1, pp.1-14.

ST. JOHN, Graham (2011) “Spiritual Technologies and Altering Consciousness in Contemporary Counterculture”, In Cardaña, Etzel e Winkelman, Michael (eds.) *Altering Consciousness: A Multidisciplinary Perspective* (Vol I), Praeger Perspectives, pp.203–225.

ST. JOHN, Graham e BALDINI, Chiara (2012) “Dancing at the Crossroads of Consciousness: Techno-Mysticism, Visionary Arts and Portugal’s Boom Festival”, In Cusack, Carole M. e Norman, Alex (eds.) *Handbook of New Religions and Cultural Production*, Brill, pp.521–552.

STATISTA (2019) “Live Music - Statistics & Facts”, Disponível em <https://www.statista.com/topics/3034/live-music/> [Consultado a 12/7/2019].

STATISTA (2019a) “Music Events”. Disponível em <https://www.statista.com/outlook/273/100/music-events/worldwide?currency=eur> [Consultado a 12/7/2019].

STATISTA (2019b) “Festival market size in Europe from 2016 to 2020 (in billion euros)”, Disponível em <https://www.statista.com/statistics/752101/festivals-market-size-in-europe/> [Consultado a 12/7/2019].

STATISTA (2019c) “Live Nation Entertainment's concert revenue from 2008 to 2018 (in billion U.S. dollars)”. Disponível em <https://www.statista.com/statistics/193710/concert-revenue-of-live-nation-entertainment-since-2008/> [Consultado a 16/7/2019].

STRATEGYZER, AG (2019) “Strategyzer”. Disponível em <https://www.strategyzer.com> [Consultado a 6/7/2019].

SUPER BOCK GROUP (2018) “Super Bock Super Rock”. Disponível em <https://www.superbocksuperrock.pt> [Consultado a 15/7/2019].

SUSPIRO, Ana (2018) “Auditoria do Tribunal de Contas. Recompra da TAP aumentou riscos para o Estado”, *Observador*, 20 de Junho. Disponível em <https://observador.pt/2018/06/20/auditoria-do-tribunal-de-contas-recompra-da-tap-aumentou-riscos-para-o-estado/> [Consultado a 12/4/2019].

SUSPIRO, Ana (2015) “Auditoria. Privatizações da EDP e da REN não acautelaram interesse estratégico”, *Observador*, 29 de Junho. Disponível em <https://observador.pt/2015/06/29/auditoria-privatizacoes-da-edp-e-da-ren-nao-acautelaram-interesse-estrategico/> [Consultado a 12/4/2019].

SYMESTER, Chantelle (2016) “Secret Garden Party 2016: Line up, location and weather forecast”, *Mirror*, 22 de Julho. Disponível em <https://www.mirror.co.uk/3am/celebrity-news/secret-garden-party-2016-festival-8447611> [Consultado a 8/4/2019].

T, Joey (2017) “Huge announcement for D&B ravers for the last ever Secret Garden Party”, *KP Mag*, 26 de Abril. Disponível em <http://www.thekpmag.com/festivals/huge-announcement-for-db-rovers-for-the-last-ever-secret-garden-party/> [Consultado a 8/4/2019].

TALWAR *et al.* (2010) “Convention 2020 – The Future of Exhibitions, Meetings and Events - Phase 1 – Pathfinder report – Key drivers and Strategic Challenges”. Disponível em <https://pt.slideshare.net/fastfuture/convention-2020-pathfinderreport25052010v1> [Consultado a 10/4/2019].

TAYLOR, Ashley (2015) *The Exploration of Transformational Experiences at Festivals*. Dissertação de Mestrado, Lethbridge: University of Lethbridge.

TIGHE, Anthony J. (1985) “Cultural tourism in the USA”, *Tourism Management*, 6:4, pp.234-251.

TOMORROWLAND (2019) “Tomorrowland”, Disponível em <https://www.tomorrowland.com/global/> [Consultado a 15/7/2019].

TODD, Louise *et al.* (2017) “Understanding primary stakeholders’ multiple roles in hallmark event tourism management”, *Tourism Management*, 59, pp.494-509.

TURISMO DE LISBOA (2019) “Eventos | Visit Lisboa”. Disponível em [https://www.visitlisboa.com/pt-pt/convention-bureau/eventos?utf8=√&q%5Bstart\\_at%5D=2020-09-22&q%5Bend\\_at%5D=2020-09-27&commit=Filtrar](https://www.visitlisboa.com/pt-pt/convention-bureau/eventos?utf8=√&q%5Bstart_at%5D=2020-09-22&q%5Bend_at%5D=2020-09-27&commit=Filtrar) [Consultado a 13 de Setembro de 2019].

TURISMO DE PORTUGAL, IP - Direção de Gestão do Conhecimento (2019) “Turismo em Portugal | 2018”. Disponível em <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/Turismo%20em%20Portugal/turismo-em-portugal-2018.pdf> [Consultado a 11/4/2019].

TURISMO DE PORTUGAL, I.P. (2017) “Estratégia Turismo 2027”. Disponível em <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/Estratégia/estrategiaturismo2027.pdf> [Consultado a 12/4/2019].

TURISMO DE PORTUGAL, I.P. (2013) “Portuguese Music Festivals”. Disponível em <https://www.visitportugal.com/en/content/portuguese-music-festivals> [Consultado a 12/7/2019].

TURNER, Dave (2017) “Secret Garden Party ‘as we all know it’ is ending this year”, *MixMag*, 2 de Março. Disponível em <https://mixmag.net/read/secret-garden-party-as-we-all-know-it-is-ending-this-year-news> [Consultado a 9/4/2019].

TURNER, Victor (1983) “Carnival in rio: Dionysian drama in an industrializing society”, In Manning, Frank E., *The celebration of society: perspectives on contemporary cultural performance*, Bowling Green University Popular Press, pp. 103-124.

TURNER, Victor (1974) *Liminal to Liminoid, in Play, Flow, and Ritual: an Essay in Comparative Symbolology*, Rice Institute Pamphlet-Rice University Studies, 60:3, pp.53-92.

TURNER, Victor (1969) “Liminality and Communitas: Form and attributes of rites of passage”, In *The Ritual Process: Structure and Anti-Structure*, New York: Aldine de Gruyter, pp.94-130.

TVI (2014) “Proposta Integrada de Comunicação – WOMAD”.

TZOLKIN (2017) “O Dia Fora do Tempo”. Disponível em <http://tzolkin.com.br/dia-fora-do-tempo/> [Consultado a 26 de Julho de 2019].

ULTRA ENTERPRISES INC. (s.d.) “Ultra Europe”. Disponível em <https://ultraeurope.com> [Consultado a 15/7/2019].

U.N.E.S.C.O. (2017) *Re|Shaping Cultural Policies – Advancing creativity for development*, Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. Disponível em <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/reshaping-cultural-policies-2018-en.pdf> [Consultado a 17/1/2018].

U.N.E.S.C.O. (2014) *37 C/4 – 2014-2021 – Medium-Term Strategy*, Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. Disponível em <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000227860> [Consultado a 15/1/2018].

U.N.E.P. - UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAM (2019) “Global Resources Outlook 2019: Natural resources for the future we want”. Disponível em <http://www.resourcepanel.org/reports/global-resources-outlook> [Consultado a 13/4/2019].

UNITED NATIONS, DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS, POPULATION DIVISION (2017a) “World Population Prospects: The 2017 Revision, DVD Edition”. Disponível em [https://population.un.org/wpp/DVD/Files/1\\_Indicators%20\(Standard\)/EXCEL\\_FILES/1\\_Population/WPP2017\\_POP\\_F01\\_1\\_TOTAL\\_POPULATION\\_BOTH\\_SEXES.xlsx](https://population.un.org/wpp/DVD/Files/1_Indicators%20(Standard)/EXCEL_FILES/1_Population/WPP2017_POP_F01_1_TOTAL_POPULATION_BOTH_SEXES.xlsx) [Consultado a 10/4/2019].

UNITED NATIONS, DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS, POPULATION DIVISION (2017b) “Probabilistic Population Projections based on the World Population Prospects: The 2017 Revision”. Disponível em <https://population.un.org/wpp/DVD/>

Files/2\_Indicators%20(Probabilistic%20Projections)/UN\_PPP2017\_Output\_PopTot.xls  
[Consultado a 10/4/2019].

UNITED NATIONS, DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS, POPULATION DIVISION (2017c) “World Population – 2017”, Population Division, DESA. Disponível em [https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2017\\_Wallchart.pdf](https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2017_Wallchart.pdf), [Consultado a 11/4/2019].

UNSPLASH (s.d.) “Beautiful Free Images & Pictures | Unsplash”. Disponível em <https://unsplash.com> [Consultado a 10/8/2019].

VALENTE, Liliana (2019) “Tribunal de Contas identifica "deficiências" na privatização das seguradoras da Caixa”, *Público*, 7 de Fevereiro. Disponível em <https://www.publico.pt/2019/02/07/economia/noticia/tribunal-contas-arrasa-privatizacao-fidelidade-anterior-governo-1861087> [Consultado a 12/4/2019].

VITORINO DE ALMEIDA, António (1984) “Música Electrónica”, *RTP Arquivos*. Disponível em <https://arquivos.rtp.pt/conteudos/musica-electronica/?fbclid=IwAR2HVTCl4yM6Q3Scer-VbBKEGYzd6fzE-BHBJN9AtObFc67M5fAfinW-pgc> [Consultado a 5/7/2019].

VODAFONE (2019) “Vodafone Paredes de Coura 2019”. Disponível em <https://www.paredesdecoura.com> [Consultado a 15/7/2019].

WAKING LIFE (s.d.) “Inicial | Waking Life | 14-19 Agosto | Crato, Portugal”. Disponível em <https://wakinglife.pt> [Consultado a 15/7/2019].

WATERMAN, Stanley (1998) “Carnivals for élites? The cultural politics of arts festivals”, *Progress in Human Geography*, 22:1, pp.54-74.

WATSON (2018) “IMS Business Report 2018 –Annual study of the electronic music industry”. Disponível em <https://www.internationalmusicsummit.com/wp-content/uploads/2018/05/IMS-Business-Report-2018-vFinal2.pdf> [Consultado a 24/9/2019].

WIKIMEDIA FOUNDATION (2010) “Secret Garden Party”, Academic. Disponível em <http://enacademic.com/dic.nsf/enwiki/1646589> [Consultado a 8/4/2019].

WIKIPEDIA (2019) “Burning Man”. Disponível em [https://en.wikipedia.org/wiki/Burning\\_Man](https://en.wikipedia.org/wiki/Burning_Man) [consultado a 8/4/2019]

WINDGURU (2019) “Windguru” Disponível em <https://www.windguru.cz> [Consultado a 13/9/2019].

WIX (2019) “Wix Logo Maker”, Disponível em: <https://pt.wix.com/logo/maker> [Consultado a 26/6/2019]

WORTEN (2019) “Worten Online | Tudo o que precisa em Worten.pt”. Disponível em <https://www.worten.pt> [Consultado a 8/10/2019].

YEGANEGY, Roxanne (2012) *The Politics of Participation: Burning Man and British Festival Culture*, Tese de Doutorado, Leeds: University of Leeds.

YEOMAN, Ian *et al.*. (2014) *Festival and events management – An international arts and culture perspective*, Oxon – Nova Iorque: Taylor & Francis.

ZAMBU PRODUCTIONS LDA (s.d.) “ZNA Gathering”. Disponível em <https://znagathering.com> [Consultado a 15/7/2019].