

Bárbara Oliveira Pinto Santos

**ORGANIZAÇÕES DE APOIO CULTURAL – O CASO DO
IMAGINARIUS CENTRO DE CRIAÇÃO ANALISADO SOB
O PRISMA DO MARKETING**

Trabalho de Projeto para obtenção do grau de Mestre em Direção
Comercial e Marketing

Orientador: Professor Doutor António Lopes de Almeida

Instituto Superior de Administração e Gestão

PORTO, MARÇO DE 2021

Declaração de honra

Eu, Bárbara Oliveira Pinto Santos abaixo assinado(a), estudante do mestrado em Direção Comercial e Marketing do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 191240003, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 18/03/2021



AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer à minha Família, em especial à minha Mãe, aos meus Irmãos, Namorado, Padrasto, Cunhada e Sobrinho pelo apoio incondicional, carinho, dedicação e por acreditarem sempre nas minhas capacidades.

Ao orientador deste projeto Professor Doutor António Lopes de Almeida, pela sua orientação e disponibilidade. Grata pela sua orientação e colaboração.

À Câmara Municipal de Santa Maria da Feira, na pessoa do Sr. Vereador Gil Ferreira, pela disponibilidade e acessibilidade em fornecer informações acerca do Imaginarius Centro de Criação, como também por me proporcionar a integração no mercado de trabalho.

RESUMO

Este trabalho de projeto tem como finalidade analisar o marketing do Imaginarius Centro de Criação através do modelo do plano de marketing. O equipamento cultural complementar público, localiza-se em Santa Maria da Feira, e propõe-se a consolidar a criação e produção artística em espaço público através do desenvolvimento de residências artísticas.

Para o desenvolvimento deste projeto foi realizada uma pesquisa extensa de forma a consolidar conhecimentos sobre conceitos como o marketing e a sua evolução, *blend* marketing onde se concilia o marketing digital com o tradicional, marketing cultural, uma vez que o Imaginarius Centro de Criação, trata-se de um equipamento cultural e, por fim investigou-se sobre a comunicação de marketing, os diversos modelos de plano de marketing e os pontos principais que o constituem.

Deste modo, foram efetuadas diversas análises que permitiram culminar em diferentes sugestões de marketing com objetivo de no futuro serem implementadas com o intuito de incrementar o reconhecimento do Imaginarius Centro de Criação. A potencialidade presente neste equipamento cultural evidenciou as diferentes formas como um projeto cultural pode ser divulgado e promovido

Palavras-chave: Marketing; Imaginarius Centro de Criação; Setor Cultural; *Blend* Marketing.

ABSTRACT

This project aims to analyse the marketing of Imaginarius Creation Center through the marketing plan model. The public complementary cultural equipment is in Santa Maria da Feira and works to consolidate the artistic creation and production in public spaces through the development of artistic residencies.

For the development of this project an extensive research was carried out to consolidate knowledge about concepts such as marketing and its evolution, blend marketing which combines digital marketing with traditional, cultural marketing, since Imaginarius Creation Center is a cultural facility and, finally, research was carried out about marketing communication and on the diverse models of marketing plans.

Consequently, several analyses were carried out, culminating in several marketing suggestions aiming to be implemented in the future to increase the recognition of Imaginarius Creation Center. The potentiality present in this cultural equipment shows the different ways in which a cultural project can be publicized and promoted.

Keywords: Marketing; Imaginarius Creation Center; Cultural Sector; Blend Marketing.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE TABELAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL.....	1
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	3
2.1. Conceito de Marketing e a sua evolução	3
2.2. <i>Blend</i> Marketing.....	4
2.3. Marketing Cultural.....	5
2.4. Comunicação de Marketing	7
2.5. Planeamento de Marketing	8
2.5.1. Modelos de Plano de Marketing	8
2.5.2. Diagnóstico da Organização.....	10
2.5.3. Análise PESTE	11
2.5.4. Análise SWOT	13
2.5.5. Segmentação e Posicionamento	15
2.5.6. Estratégia de Marketing	16
2.5.7. Marketing-Mix.....	17
2.5.8. Planos de Ação	20
3. DIAGNÓSTICO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
3.1. Caracterização da Organização	21
3.1.1. Missão.....	23
3.1.2. Visão	23

3.1.3. Valores	23
3.2. Diagnóstico e Objetivos do Projeto	25
4. METODOLOGIA.....	26
4.1. Modelo de planeamento	26
4.2. Metodologia	28
5. ANÁLISE DE MARKETING DO IMAGINARIUS CENTRO DE CRIAÇÃO	30
5.1. Análise Externa	30
5.2. Análise PESTE	30
5.2.1. Fatores Político-legais	30
5.2.2. Fatores Económicos.....	31
5.2.3. Fatores Sociodemográficos	32
5.2.4. Fatores Tecnológicos	34
5.2.5. Fatores Ecológicos.....	34
5.3. Análise do Mercado	35
5.3.1. Análise e Caracterização do Setor	35
5.4. Análise das Redes Sociais	36
5.5. Análise comparativa com casos congéneres	43
5.6. Análise Interna.....	46
5.7. Análise SWOT ao ICC	48
5.8. Planeamento Estratégico.....	49
5.8.1. Público e Posicionamento	49
5.8.2. Objetivos de marketing.....	50
5.8.3. Vantagens Competitivas.....	50
5.9. Marketing-mix	51
5.9.1. Serviço	51
5.9.2. Preço.....	52
5.9.3. Comunicação	53

5.9.4. Acessibilidade	54
5.9.5. Pessoas	55
5.9.6. Processo	55
5.9.7. Evidência física	56
5.10. Calendarização, Implementação e Controlo	57
5.10.1. Calendarização	57
5.10.2. Implementação e controlo	59
5.10.3. Orçamentação	59
6. CONCLUSÃO	61
7. LIMITAÇÕES	63
BIBLIOGRAFIA	64
WEBGRAFIA	68
ANEXOS	70

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ICC – Imaginarius Centro de Criação

PIB – Produto Interno Bruto

VAB – Valor Acrescentado Bruto

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Representação da análise SWOT.....	14
Figura 2 – Representação esquemática do processo de análise adotado.....	27
Figura 3 - Análise SWOT	48

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Questões de suporte para as variáveis PESTE	12
Tabela 2 – Comparação entre o ICC e os Espaços Congéneres	45
Tabela 3 - Tabela de preços relativa ao aluguer de espaços	52
Tabela 4 - Cronograma de planeamento das ações de marketing	58
Tabela 5 - Métricas de controlo.....	59
Tabela 6 - Orçamento.....	60

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Taxa de analfabetismo segundo os Censos	33
Gráfico 2 - Taxa bruta de natalidade.....	34
Gráfico 3 - Alcance da página do Facebook de dezembro e janeiro	37
Gráfico 4 - Alcance da página do Instagram de dezembro e janeiro	38
Gráfico 5 - Seguidores por género no Facebook.....	38
Gráfico 6 - Seguidores no Facebook por faixa etária e género	39
Gráfico 7 - Cidades de origem dos seguidores do Facebook.....	39
Gráfico 8 - Países de origem dos seguidores do Facebook	40
Gráfico 9 - Seguidores por género no Instagram	40
Gráfico 10 - Seguidores no Instagram por faixa etária e género	41
Gráfico 11 - Cidades de origem dos seguidores do Instagram.....	42
Gráfico 12 - Países de origem dos seguidores do Instagram	42

1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL

O marketing é considerado como um dos elementos mais apelativos da gestão, se aplicado com sucesso é capaz de contribuir para o aumento do lucro da organização (Paştiu, 2011). O conceito de marketing é bastante vasto e complexo, segundo Cohen (2011) as definições de marketing variam de perspectiva em perspectiva, geralmente as diferentes abordagens referem-se ao envolvimento do público-alvo, à análise da venda do produto/serviço e, esperam manter uma relação com os seus consumidores após a compra. No que concerne à comunicação de marketing pretende-se estabelecer uma relação direta com o consumidor, através da atribuição de valores emocionais aos produtos/serviços, para que o consumidor sinta uma ligação para com os produtos/serviços. Uma das ferramentas mais importantes para a potencialização e o bom funcionamento do marketing é o planeamento prévio, no qual são definidas as estratégias a seguir, ou seja, o plano de marketing, que deverá ser composto por um sumário executivo, o diagnóstico da organização, análise SWOT, definição de objetivos, marketing-mix, estratégia de marketing, planos de ação, controlo e atualização (Kotler *et al.*, 2004). Contudo, o principal foco deste projeto estará na análise do marketing.

Assim, este projeto tem como objetivo analisar o marketing do Imaginarius Centro de Criação (ICC) em Santa Maria da Feira, uma vez que se verificou ser esta uma das fragilidades da organização. O ICC é um equipamento cultural, que fornece apoio a produções nacionais e internacionais de diversas disciplinas, através das denominadas – ‘residências artísticas’. Este serviço acolhe diversos projetos artísticos, fornecendo espaço físico e apoio técnico propício a que os artistas se possam focalizar no seu projeto durante períodos de uma semana a quinze dias. No final das ‘residências’, por norma, é apresentado o trabalho desenvolvido a um grupo de artistas para que possam avaliar e criticar propondo melhorias. Durante as ‘residências’ por vezes ocorrem ações de mediação fornecidas pelos artistas residentes, que vão desde *workshops* para artistas a conversas com a população local. Sendo um equipamento cultural recente, mas conectado a um festival de grande magnitude e reconhecimento, como é o Imaginarius Festival Internacional de Teatro de Rua, verifica-se um grande potencial para que a notoriedade do próprio equipamento cresça.

O interesse em analisar o marketing do ICC, está relacionado com o facto de me encontrar a realizar um estágio profissional nesta instituição, e pretender prosseguir a trabalhar neste projeto.

A estrutura adotada neste projeto corresponde à aplicação de um determinado modelo de plano de marketing, de modo a orientar a realização das análises nesse contexto. A utilização desta estrutura poderá permitir no futuro o desenvolvimento efetivo de um plano integral de marketing, que por sua vez permitirá à organização crescer de forma competitiva e planeada.

No próximo Capítulo será realizada a revisão da literatura, no contexto da qual será efetuada a descrição e análise de diversos conceitos considerados pertinentes para sustentar este projeto. Trata-se de tópicos como: a evolução do conceito de marketing, o *blend* marketing, o marketing cultural, a comunicação de marketing, e as diversas etapas do plano de marketing com base em diferentes modelos. É no Capítulo 3 que se apresenta a contextualização da organização, o diagnóstico ao problema organizacional e se desenvolvem os objetivos específicos do projeto. Já no Capítulo 4 aborda-se o modelo e a metodologia que serão implementados no projeto. O Capítulo 5 analisa o marketing do ICC, fornecendo sugestões para a sua aplicação. Por fim, no Capítulo 6 são apresentadas as conclusões retiradas do desenvolvimento deste projeto e no Capítulo 7 identificam-se as limitações encontradas no processo de pesquisa e desenvolvimento do trabalho.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Conceito de Marketing e a sua evolução

O marketing é uma atividade que possui diversas definições. De acordo com a American Marketing Association (2017), o marketing é considerado uma atividade, um conjunto de instituições e processos de criação, comunicação, entrega e troca de ofertas, que possuem valor para o cliente, para os parceiros e para maior parte da sociedade. Ou seja, o marketing é visto como uma atividade ligada à criação e comunicação, que procura desenvolver valor para os produtos.

Para Kotler *et al.* (2004) o marketing é visto como sendo um processo social e de gestão, no qual indivíduos e grupos, obtêm o que necessitam/querem, através da criação e troca de produtos que acrescentam valor.

De acordo com Kotler *et al.* (2017) a definição de marketing veio ao longo dos anos a sofrer algumas alterações. Inicialmente, numa fase apelidada de marketing 1.0, estes autores afirmam que o marketing se centrava no produto; já no marketing 2.0 o centro passa a ser o consumidor; no 3.0 é valorizado o relacionamento, o consumidor deixa de ser 'um número' passando a valorizar-se os seus desejos e motivações; no marketing 4.0, fase atual, os autores consideram que o marketing se encontra em vias de transição para a economia digital, caracterizada pelo consumo de conteúdos digitais em todo mundo.

Godin (2019) menciona que na atualidade o marketing está presente em toda a parte e considera-o como sendo uma oportunidade para obter soluções para diversos problemas. Esta perspetiva é bastante ampla. Efetivamente, na atualidade e em grande parte graças à internet, o marketing está presente em todos os meios e por estar tão intrínseco na sociedade, o indivíduo deixa muitas vezes de se aperceber que está a ser alvo das suas estratégias, sendo por exemplo dirigido à compra de certo produto ou serviço.

Sem dúvida que a era digital conseguiu trazer uma nova perspetiva de como relacionar e comunicar, com medidas como a customização de produtos foi possível aproximar mais as empresas dos seus consumidores, sendo esta uma das grandes conquistas do marketing na era digital.

2.2. *Blend Marketing*

A estratégia de *blend marketing* agrega os benefícios do marketing digital aos do marketing tradicional, permitindo que a organização se posicione de forma mais vantajosa (Dschlaegel, 2016). Como tal, o *blend marketing* procura construir uma única estratégia que enfatiza as técnicas e instrumentos fornecidos pelo marketing digital agregando as estratégias do marketing tradicional, a junção das duas práticas de marketing fornece à estratégia de *blend marketing* diversas ferramentas que permitem que o produto/serviço chegue ao consumidor de uma forma mais eficaz (Alarcón, 2018).

O marketing tradicional é bastante abrangente, incorpora vários canais que demonstram ter diversas valências para o marketing. Esta forma de fazer marketing é, também a mais reconhecível podendo ir desde a utilização de meios como jornais, cartazes, revistas, telefone, televisão ou rádio (Kieling *et al.*, 2016). Porém medir a eficácia de cada uma das campanhas torna-se mais difícil comparativamente ao marketing digital. No entanto, Coto (2008) afirma que os anúncios tradicionais conseguem gerar procura online, sendo que 43% dos consumidores efetuam pesquisas online sobre o produto/serviço após terem aparecido num anúncio televisivo ou na imprensa escrita. O que comprova as valências do marketing tradicional para a estratégia de *blend marketing*.

O termo marketing digital surge nos anos 90 com o advento da internet. Com o passar dos anos foram desenvolvidos sistemas como SEO (*Search Engine Optimization*) - um sistema de otimização para motores de busca, nasceu a *Google*, apareceram os *blogs* e foram desenvolvidas plataformas como o *MySpace*, que revolucionou a forma como a população comunica e se relaciona entre si. Foi uma das primeiras redes sociais. Com a sua queda surgiram outras plataformas como o *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, *Pinterest*, *Skype*, entre outras. De acordo com (Kingsnorth, 2016), na atualidade o marketing digital deve ser um elemento chave para diversas decisões, como o próprio desenvolvimento do produto, dos preços, da venda, etc.

O marketing digital encontra-se em constante evolução, utiliza ferramentas como por exemplo o CRM (*Customer Relationship Management*) que possibilita um contacto mais frequente com os consumidores, e permite estabelecer uma maior proximidade com eles. No entanto, para que a utilização deste tipo de ferramentas possa ser bem-sucedida, é importante desenhar e implementar um plano que integre as várias formas e canais de marketing (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2016).

Bhayani & Vachhani (2014) efetuam a comparação entre o marketing tradicional e o marketing digital. Ambos os meios de marketing possuem vantagens e desvantagens. Os autores afirmam que o marketing digital é mais barato, e é a forma mais rápida de chegar diretamente ao consumidor, sendo que pode ser feito a diferentes escalas (nacional e internacional). Por sua vez o marketing tradicional é visto por alguns consumidores como sendo mais seguro e credível. Por exemplo, no que respeita às ferramentas de comunicação (televisão, rádio, jornais ou revistas), existe um potencial de chegar a um número elevado de audiências, porém, estes autores afirmam que em 1000 pessoas, apenas entre 5 a 20 irão efetivar a compra do produto.

Segundo Kotler *et al.* (2017), o marketing digital não deve ser visto como substituto do marketing tradicional, deverá sim, ser construída uma estratégia em que os dois tipos de marketing coexistam. Os autores defendem que numa primeira fase de interação da organização com o consumidor, o marketing tradicional é mais importante para gerar reconhecimento e interesse sobre a organização, contudo o desenvolvimento dessa relação exige maior proximidade, e é aí que o marketing digital se demonstra mais eficaz.

Na atualidade, o aumento da conectividade entre os consumidores, fez com que desenvolvessem novas características. Estas características permitiram entender a necessidade da criação de novas estratégias, nomeadamente uma em que houvesse a interligação do marketing digital com o tradicional, ou seja, o *blend* marketing. As vantagens de ambas as abordagens agregadas numa estratégia só forneceram experiências favoráveis ao consumidor ao longo do seu percurso de compra. Como tal, o desafio de um mundo fortemente conectado passa por conseguir fornecer aos consumidores experiências mais gratificantes, fruto da convergência do marketing digital com o marketing tradicional.

2.3. Marketing Cultural

Tendo em conta que o ICC é uma organização cultural, torna-se pertinente perceber o conceito de marketing cultural, para que as análises ao marketing da organização tenham contexto.

No subcapítulo 2.1., o marketing é visto como sendo um processo social e uma atividade onde se planeia, executa e concebe preços, promoções e formas de divulgação do produto, é algo que está presente em todo o lado e permite servir e arranjar soluções para os problemas dos consumidores.

O conceito de cultura é bastante amplo, no entanto, numa perspetiva intelectual vê-se a cultura como uma fonte de conhecimento criada pela sociedade sendo detentora de variadíssimas dimensões desde tecnológicas, científicas, económicas, religiosas, moralidades, até à dimensão artística (Baldwin *et al.*, 2006).

O marketing cultural disponibiliza contributos valiosos para a gestão cultural, pois fornece ferramentas para estreitar o relacionamento com o público. Segundo Mariñelarena (2015), é nos anos 60 que surge o conceito de marketing cultural. Inicialmente a implementação do marketing no setor da cultura foi difícil, porém, segundo a autora, ao longo dos anos o marketing em cultura passou a ter aceitação e a ser mais utilizado nas organizações culturais, pois surgiu a necessidade das organizações se tornarem mais competitivas e mais atrativas para os seus públicos-alvo.

Segundo Ramírez (2013), a cultura, sobretudo na sua dimensão artística, nunca estabeleceu um relacionamento estreito com as disciplinas de gestão como o marketing; a autora vê o marketing cultural como o marketing aplicado às diversas disciplinas artísticas, com um vasto campo de atuação dentro da indústria cultural.

De facto, o marketing esteve desde muito cedo presente na cultura. Inicialmente a promoção de produtos culturais era posta em prática pelos próprios artistas com o intuito de vender os produtos às instituições culturais. A iniciativa de comunicar a venda do produto cultural, por parte do artista, pode ser considerada como uma abordagem de marketing (Kolb, 2013).

O marketing cultural é por vezes confundido com o marketing de eventos, devido à associação de empresas a atividades culturais através do patrocínio e/ou do mecenato de forma a conseguirem atingir os seus objetivos de comunicação e construírem imagens de marca acabando por se aproximar dos seus públicos (Reichelt & Boller, 2016). São exemplos deste tipo de abordagens, eventos como o *Red Bull Air Race*, evento desportivo de corridas aéreas com o nome da bebida energética *Red Bull*, ou o Meo Marés Vivas, um festival de música que decorre em Vila Nova de Gaia, que se encontra associado à empresa de telecomunicações Meo.

Considera-se que o marketing cultural pode ser visto pelas organizações como um elemento importante da sua estratégia. Isto, porque através da vertente de comunicação conseguem-se atingir objetivos tais como: o incremento da notoriedade e imagem da marca institucional, ou da marca dos produtos, e o reforço do papel social da empresa. Em casos como os referidos anteriormente, e uma vez que o nome das empresas consta

no nome do evento, este tipo de abordagem permite de forma geral aproximar o público-alvo à organização (Damascena *et al.*, 2012).

Segundo Reis (2003), existem diversos atores que fazem parte do processo de marketing cultural, nomeadamente: o Estado, produtores culturais, instituições culturais, intermediários culturais e a iniciativa privada. A autora define o papel dos diversos atores; o Estado define as políticas culturais a serem aplicadas de forma objetiva e clara, pressupõe o impacto que essas diretrizes terão noutros setores como o turismo ou a economia, cria incentivos económicos em função de setores culturais específicos e atua na cultura de três formas diferentes: planeia, produz e avalia. Por sua vez, os produtores culturais são vistos de duas formas, como um coletivo de pessoas que anonimamente desenvolvem projetos que enriquecem a identidade cultural local, por outro lado, estão os produtores culturais na forma de artistas, ou seja, aqueles que “produzem” arte; um dos maiores promotores culturais são as instituições culturais, como por exemplo: os museus, os centros culturais, ou as galerias onde se organizam atividades como exposições, concertos, teatro, entre outros. Para estas instituições o marketing cultural oferece uma forma de ir ao encontro e até ampliar o público-alvo. Os intermediários culturais são os produtores culturais, que utilizam o marketing cultural como forma de agregação dos objetivos de todos os públicos, tornando-se apenas um objetivo; por fim, e tal como mencionado anteriormente, é cada vez maior a influência da iniciativa privada – empresas, que procuram o setor cultural para incrementar a sua notoriedade e imagem através do apoio a eventos.

Como é possível verificar, ao longo dos anos, o marketing cultural foi evoluindo, sendo utilizado pelos vários atores da cultura - desde o artista até às empresas. O marketing cultural é uma ferramenta que permite gerir melhor as organizações culturais, uma vez que para ser aplicado implica que haja planeamento dando origem a todo um alinhamento estratégico da organização.

2.4. Comunicação de Marketing

A comunicação é vista como sendo uma das variáveis/áreas funcionais do marketing, sendo perspectivada como um processo social de troca de informações e estímulos entre a organização e o seu público-alvo (Galão & Crescitelli, 2015).

Segundo Castro (2007), a comunicação de marketing é composta pelo conjunto dos meios que a organização usa para efetuar a troca de informações com o seu mercado de atuação, contemplando os estudos de mercado onde a comunicação é efetuada de fora para dentro, como também, de dentro para fora como por exemplo através da

publicidade. De acordo com o mesmo autor, cada técnica de comunicação possui vantagens e desvantagens, e por esse motivo, se deve acautelar a adequação da técnica consoante a situação a que será aplicada.

Para Keller (2001), a comunicação em marketing representa a voz da marca e os meios pelos quais a organização consegue estabelecer diálogos com os consumidores sobre o seu produto. O autor considera que a comunicação de marketing fornece aos *marketeers* a possibilidade de incitar, persuadir e lembrar os consumidores sobre a existência do produto/serviço. Permite comunicar as funções do produto, a quem ele se destina, e onde e quando poderá ser adquirido e utilizado. Segundo o autor a comunicação de marketing consegue associar a marca a um local específico, a uma experiência, ou até mesmo a uma determinada pessoa¹. Keller (2001) considera a comunicação de marketing como algo que transcende a parte física do produto ou a especificidade técnica do serviço, impregnando no serviço ou produto valores e significados adicionais, o que contribui para o aumento da compra e habilita a organização de reter a lealdade do consumidor. Para além disso, o autor vê na comunicação de marketing a capacidade de evidenciar a marca e ajudar os consumidores a perceber as suas vantagens competitivas.

2.5. Planeamento de Marketing

2.5.1. Modelos de Plano de Marketing

Para ser eficaz o marketing necessita do suporte de um adequado planeamento. Deste modo, para além de ser importante perceber o conceito, é importante demonstrar as várias etapas de realização de um plano de marketing.

O plano de marketing está diretamente relacionado com a definição de objetivos e a consequente implementação de medidas próprias do marketing no sentido de os atingir. Cada plano de marketing varia de empresa para empresa, consoante a tipologia do negócio, os objetivos, e os recursos afetos a esta área. Também compete ao planeamento de marketing a segmentação do mercado de atuação, a identificação do posicionamento e a previsão da dimensão do mercado a atingir (Westwood, 2019).

Segundo Chernev (2011), o núcleo do plano de marketing é a oferta de um modelo de negócios, que articule as estratégias e as táticas para o produto/serviço, através da definição do processo de criação de valor e da apresentação de especificidades da

¹ A título de exemplo veja-se o caso da marca Nespresso com o ator George Cloney.

oferta no mercado. Neste contexto, o autor define cinco elementos-chave, para a elaboração do plano de marketing, nomeadamente:

- Estabelecer objetivos;
- Desenvolver estratégias;
- Desenhar táticas;
- Definir a implementação do plano;
- Identificar as métricas para controlar e medir o sucesso do plano de ação.

Esta estrutura/modelo de plano de marketing designa-se por G-STIC (*Goal-Strategy-Tactics-Implementation-Control*); ou seja, objetivos (G), estratégia (S), tática (T), implementação (I) e controle (C). Os objetivos definem os critérios de sucesso que guiam todas as atividades de marketing da organização, a estratégia fornece a lógica do modelo de criação de valor para a organização, já a tática explica a lógica para executar as estratégias estabelecidas, e por fim, o controle define o critério de avaliação do progresso dos objetivos estabelecidos (Chernev, 2011).

Já para Kotler *et al.* (2004) o plano de marketing é constituído por oito etapas. Inicialmente é construído um sumário executivo onde se apresenta uma perspetiva geral do plano, isto com o objetivo de proporcionar uma leitura rápida e menos aprofundada do plano; de seguida é elaborada uma análise da situação que fornecerá informação acerca do mercado, do produto, da concorrência e da distribuição; no terceiro ponto concretiza-se na realização de uma análise SWOT que permitirá identificar as forças e fraquezas e as oportunidades e ameaças; após a elaboração da análise diagnóstica são definidos os objetivos; de seguida identificam-se os planos de ação onde são especificadas as medidas de marketing a desenvolver, é também nesta fase que se contabilizam os custos das medidas integrados no orçamento de marketing que prevê as receitas e os lucros esperados; a última etapa está relacionada com o controlo onde se define a forma pela qual a implementação do plano será monitorizada.

Na perspetiva de Wood (2004), inicialmente no plano de marketing deve ser efetuado um diagnóstico sobre os elementos internos e externos, que poderão afetar a organização. Segundo a autora, a análise interna permite identificar as fraquezas e as forças da organização, já a externa permite expor as oportunidades e ameaças. No passo seguinte trata-se de identificar o mercado-alvo, analisar o consumidor e definir o posicionamento; é nesta fase que se decide a segmentação de mercado e se seleciona o público-alvo a que a organização se deverá dirigir. De seguida são identificados os

objetivos de marketing. No seguimento dos objetivos identificam-se as estratégias e os planos de ação.

Segundo (Valim, 2014), depois de serem determinados os planos de ação, devem ser estipulados os investimentos financeiros, para viabilizar todo o planeamento efetuado nas fases anteriores, estando assim em harmonia com as estratégias definidas.

De acordo com Wood (2008), o plano deve perspetivar a forma da sua implementação, bem como as métricas de avaliação da sua performance. Esta avaliação é efetuada no pós-implementação do plano de marketing e permitirá ajustar o plano para que permaneça focado nos objetivos, o plano de contingência também já deverá estar efetuado, para que seja ativado quando algo no plano de marketing não decorra como planeado.

O modelo apresentado por Kotler *et al.* (2004) será de elevada importância neste projeto, pois considera-se que cada parte da estrutura do modelo de plano de marketing, proposto pelos autores, contém as melhores ferramentas para cumprir com o objetivo de analisar a área de marketing do ICC.

2.5.2. Diagnóstico da Organização

A fase inicial do plano de marketing procura refletir sobre a organização retirando conclusões que influenciarão as estratégias de marketing adotadas no projeto.

Nesta fase de diagnóstico, é essencial entender quais são os fatores que condicionam a organização. Para tal, é fundamental efetuar uma análise interna e externa, de forma a que, após este levantamento seja possível obter um prognóstico, que determinará as oportunidades e ameaças da organização. Os condicionantes da organização deverão ser tidos em conta no prognóstico, para que as ameaças possam ser ultrapassadas e as oportunidades aproveitadas (Nunes, 2008).

Para Chernev (2011), o diagnóstico é a secção do plano de marketing que fornece uma visão geral sobre a organização. Segundo o autor, este é o momento do plano de marketing em que se expõe o ambiente em que a organização opera e se identifica o mercado no qual a organização compete.

A análise competitiva passa por identificar os adversários e a sua situação no mercado. Tanto a análise de mercado como a análise competitiva permitirão demonstrar os valores únicos da organização, as suas vantagens competitivas, que por sua vez, poderão ser utilizadas como forma de atrair, manter e crescer no mercado de atuação (Poniewaz, 2020).

No contexto da análise externa, onde se estudam as diversas variáveis que compõem o ambiente externo da organização, Sammut-Bonnici & Galea (2015) propõem a utilização da análise PESTE. Esta análise estuda concretamente as variáveis/ambientes que originam a sua sigla designativa, ou seja: política, economia, sociocultural, tecnologia, ecologia e fatores legais. Qualquer um destes fatores ou ambientes externos, poderão influenciar o desempenho da organização, e por esse motivo o seu estudo fornece *input's* importantes para o plano de marketing (Ortega *et al.*, 2019).

Para sintetizar os resultados das análises interna e externa, surge a análise SWOT na qual se demonstram as forças e fraquezas (internas) e as oportunidades e ameaças (externas) da organização (Kotler & Keller, 2010).

O diagnóstico da organização demonstra ser crucial para todo o desenvolvimento do plano de marketing, pois estabelece as bases para que se formulem objetivos e estratégias.

2.5.3. Análise PESTE

O desempenho da organização não depende só dela está também relacionado com o macro ambiente, o qual a organização não controla (Kotler *et al.*, 2004). No entanto, é importante que o macro ambiente seja analisado de tempo em tempo pela organização. Surge assim a análise PESTE, que possibilita o desenvolvimento de perspetivas acerca do macro ambiente.

O fator político está relacionado com as formas de intervenção governamental na economia, através das políticas aplicadas, tais como o aumento ou diminuição de impostos, acordos governamentais entre países, entre outras, todas estas políticas poderão ser impactantes para organização. O fator económico permite analisar as condições macroeconómicas que a empresa está sujeita. Quanto ao fator social, este estuda a sociedade, a cultura e a demografia. Já o fator tecnológico, inclui toda a atividade tecnológica, desde infraestruturas, incentivos a desenvolvimentos tecnológicos que afetam externamente a organização (Ho, 2014).

Os fatores ecológicos vão passar cada vez mais a ter influência nas organizações, devido às alterações climáticas que se perspetivam. Este fator poderá trazer novas oportunidades de negócio e novos negócios. As organizações iram sofrer com o impacto ambiental e por isso mesmo deveram assumir as suas responsabilidades para com a sociedade, desempenhando a sua atividade de forma consciente, para que esta não seja ameaçada pelo fator ambiental. Fazem parte do fator legal todos os aspetos

jurídicos que afetam o desenvolvimento e atividade organizacional. Em Portugal a legislação é afetada pela legislação da União Europeia, a atenção a estas legislações poderá ajudar a antecipar situações na realidade das organizações portuguesas (Nunes, 2008).

Para Nunes (2008), existem perguntas que poderão ser efetuadas aos fatores PESTE, no entanto, é importante ter em conta, que o autor unifica alguns dos fatores e altera os seus nomes, nomeadamente unifica o fator político com o legal, altera o nome do fator social, para sociodemográfico e o ambiental para ecológico, porém o conteúdo dos fatores, permanece o mesmo. Na Tabela 1 apresentam-se os exemplos que poderão afetar o macro ambiente e por sua vez a organização.

Tabela 1 - Questões de suporte para as variáveis PESTE

Fatores	a) Questões	Exemplificação
ECONÓMICO	- Que alterações ou indicadores económicos podem afetar, positiva ou negativamente, a evolução do mercado ou comportamento do consumidor/comprador?	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do PIB • Crescimento das Exportações • Inflação • Investimento • Índice de Poupança Privada • Índice do Consumo Privado • Outros
SOCIODEMOGRÁFICO	- Que alterações ou mudanças na vida das pessoas, em termos demográficos ou socioculturais, podem criar oportunidades ou constituir riscos para o nosso mercado ou para a nossa oferta?	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da Esperança de Vida • Taxa de Natalidade • Mudanças de Hábitos ou Costumes • Efeitos da Moda • Hábitos Culturais
POLÍTICO-LEGAL	<p>- Prevêem-se alterações das leis, de política governamental ou de estruturas político-administrativas ou organizacionais que possam afetar, de qualquer modo, o mercado da nossa organização?</p> <p>- Prevê-se instabilidade ou outras alterações da organização do Estado, que possam alterar as condições de funcionamento do mercado?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diretivas Comunitárias ainda Não Aplicadas • Orçamento Geral do Estado • Greves • Questões da Agenda Parlamentar • Eleições, Programas Eleitorais • Regras relativas à Concorrência, à Defesa do Consumidor, etc.

ECOLÓGICO	<p>- Que restrições ambientais podem afetar a indústria, o setor ou nosso mercado?</p> <p>- Que oportunidades ou ameaças podem ser introduzidas, suscetíveis de afetar a ação ou a oferta produzida pela nossa organização?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Regras Antipoluição • Restrições Geográficas à Indústria • Restrições à Poluição Sonora • Regra sobre Resíduos • Reciclagem de Produtos • Restrições Energéticas • Reservas e Parques Naturais
TECNOLÓGICO	<p>- Como vai evoluir a tecnologia e o <i>know-how</i> dos nossos produtos? Prevêem-se fortes mutações? Que ameaças ou oportunidades podem causar?</p> <p>- Que evolução tecnológica poderão ter os produtos de substituição ou de concorrência indireta (que concorrem na satisfação das mesmas necessidades de diferente forma)? Como podem afetar a nossa oferta ou o nosso mercado?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evolução das Tecnologias Atuais • Novas Descobertas • Novas Aplicações Tecnológicas • Inovações de Funcionalidades • R&D (I&D) dos Concorrentes

Fonte: Nunes (2008)

2.5.4. Análise SWOT

A análise SWOT permite enquadrar os fatores internos e externos da organização. É uma ferramenta que apoia o delineamento de estratégias, que levarão a empresa a ser mais competitiva face aos seus concorrentes.

Pahl & Richter (2007) afirmam que esta análise não teve sempre a mesma configuração, foi evoluindo ao longo dos tempos. Segundo os autores a análise SWOT é bastante antiga remontando a 1949, mas foi entre 1960 e 1970, que ganhou a forma que é hoje conhecida. Inicialmente a SWOT, era conhecida como SOFT (*Satisfactory, Opportunity, Fault e Threat*), onde se analisavam as satisfações, as oportunidades, as falhas e as ameaças, no entanto, concluiu-se que havia necessidade de descobrir o porquê de os planos das organizações falharem, e por essa razão transformou-se o F em W, passando de “*Fault*” para “*Weaknesses*”, ou seja, fraquezas. Atualmente as empresas utilizam frequentemente esta abordagem no seu planeamento estratégico. Os autores mencionam ainda que a estratégia desencadeia medidas, que serão necessárias para atingir os objetivos.

A análise SWOT é representada por uma matriz, que facilita a interpretação da informação. Esta análise ajuda os profissionais e organizações a evoluir e a diferenciarem-se. O valor da análise SWOT reside na capacidade de desenvolver uma

lógica operacional baseada na realidade da organização, através dos fatores internos e externos (Calicchio, 2020).

No âmbito dos fatores internos encontram-se os pontos fortes e os pontos fracos, relativamente aos fatores externos, as oportunidades e as ameaças. Entende-se por pontos fortes, as vantagens que diferenciam a organização dos seus concorrentes e mercados de atuação, já os pontos fracos são os problemas ou debilidades que a organização possui. As oportunidades advêm das modificações positivas dos fatores externos, que influenciam de forma positiva a organização. Já as ameaças, estão, também, diretamente relacionadas com as alterações da envolvente externa, e que comprometem o desenvolvimento e crescimento da organização. Como tal, a organização deve defender-se das ameaças tirando proveito das oportunidades que possui.

Por norma, a análise SWOT tem uma disposição muito própria, como se pode visualizar na Figura 1. Esta apresenta-se num quadro onde estão alinhados os fatores positivos, ou seja, as forças e as oportunidades, e os fatores negativos as fraquezas e as ameaças, consegue-se, também, interpretar quais são os fatores internos e os externos, uma vez que estes ficam uns ao lado dos outros.

Figura 1 - Representação da análise SWOT



Fonte: Elaboração Própria

2.5.5. Segmentação e Posicionamento

Dentro do plano de marketing e conseqüentemente a nível da comunicação existem escolhas decisivas que podem alterar o rumo da organização, nomeadamente a segmentação de mercado e o posicionamento. Caso estas operações sejam bem definidas, tendo em conta um conjunto vasto de fatores, poderão tornar-se fortes vantagens competitivas (Stewart & Myers, 1998).

Segundo Ferreira (2020), na base do processo de segmentação de mercado está a necessidade de entender bem o consumidor e o ambiente que o rodeia. Assim sendo, entende-se por segmentação de mercado, o processo que permite subdividir uma população em grupos/segmentos o mais homogêneos possível. Já o posicionamento diz respeito à forma como a oferta é percecionada visa a fornecer ao produto uma imagem clara, distinta e desejada, nas mentes do seu público-alvo face aos seus concorrentes (Kotler *et al.*, 2004).

Segundo Terech (2018), para a concretização do processo de segmentação de mercado é necessário ter em conta variáveis como: a demografia, o estilo de vida, a lealdade à marca, a geografia, entre outras. A utilização de vários critérios, por norma, dá origem a uma segmentação mais estreita, originando segmentos de consumidores mais homogêneos (público-alvo) que partilham preferências e respostas semelhantes face à estratégia de marketing da empresa. Após a definição de um público-alvo, a organização deve desenvolver o seu posicionamento. Sabendo que, os consumidores por norma tomam decisões com base na sua perceção intrínseca do valor do produto/serviço, e que no marketing a perceção é a realidade, torna-se importante que a organização perceba e meça como é que os consumidores percecionam o valor que a mesma traz para o mercado.

Como é possível verificar a segmentação e o posicionamento estão diretamente interligados, por serem de caráter estratégico e guiarem as táticas aplicadas. A organização necessita demonstrar desde muito cedo quem são os seus consumidores, ou seja, o segmento de mercado que pretende servir, e de que modo deseja ser percecionada - o posicionamento. A lógica determina, que primeiro é necessário segmentar o mercado, para que depois se possa posicionar a oferta, de modo a que acompanhe a perceção do segmento de mercado, que por sua vez, fará com que a procura por aquele determinado produto/serviço aumente (Martins *et al.*, 2014).

2.5.6. Estratégia de Marketing

Após serem identificados os elementos da análise SWOT e percebidos os fatores que poderão afetar a organização pela positiva (oportunidades) e pela negativa (ameaças), chega a altura de serem definidos os objetivos, para que depois se desenhem estratégias e planos de ação, para os atingir.

A essência de desenvolver a estratégia de marketing para uma organização está na capacidade de certificar que as competências da organização combinam com o ambiente do mercado em que opera; isto, não tendo em conta apenas o presente, mas também o futuro previsto. Considera-se como o coração da estratégia, a análise crítica do perfil da organização e do ambiente que enfrenta, ou seja, a análise resumida na SWOT. O nível de eficácia de uma estratégia é bastante importante. Pois se a estratégia for desenvolvida de modo a que o seu propósito esteja alinhado com os objetivos, será possível atingir os resultados pretendidos evidenciando a sua eficácia. Para além disso, a construção da estratégia de marketing de uma organização, implica o levantamento do propósito da organização, ou seja, a sua missão, visão e valores (Hooley *et al.*, 2012).

Segundo D'Andrea (2018), o marketing estratégico é uma das subdivisões do marketing, que se centra em proporcionar vantagens competitivas às organizações. É na estratégia que se procura entender e ditar, se necessário, as relações entre as diferentes organizações e os seus mercados-alvo. Assim sendo, o autor vê como características do marketing estratégico, o efeito que possui sobre as diferentes variáveis organizacionais, o facto do marketing estratégico ter um foco temporal de médio-longo prazo e a interligação entre o marketing estratégico e as restantes estratégias da organização.

O marketing estratégico por vezes é confundido com o marketing operacional, porém estas duas variantes do marketing possuem características diferentes. Para Lambin *et al.* (2009), o marketing estratégico é a abordagem em que se analisa as necessidades do mercado e da organização. Segundo os autores, a função do marketing estratégico é acompanhar a evolução do mercado e identificar as tendências. Contudo, para dispor destas informações é necessário suportar o marketing estratégico na análise de mercado e na análise da concorrência, pois ambas permitem realçar as necessidades do mercado. Quando a organização é capaz de satisfazer as necessidades do mercado torna-se mais competitiva, o que lhe oferece vantagens sobre os seus concorrentes. Já o marketing operacional, segundo os autores, procura organizar as políticas de

distribuição, vendas e comunicação, para informar os potenciais consumidores e promover as distintas qualidades do produto (Lambin *et al.* 2009).

Conclui-se, que o marketing estratégico tem como base a análise do mercado de atuação, para que a organização possa estar a par das necessidades do seu público-alvo correspondendo com a oferta procurada. Conseguindo, por sua vez, superar as organizações concorrentes obtendo assim vantagens competitivas. Porém, todo o desenvolvimento do marketing estratégico deve ter em conta as tendências do mercado, obtidas através da análise, para que possam ser estipuladas estratégias a médio-longo prazo.

2.5.7. Marketing-Mix

Os objetivos no marketing dão origem ao equilíbrio entre o produto/serviço e o mercado em que se posiciona, ou seja, estabelece uma relação com um determinado produto/serviço, que se pretende vender, para o mercado onde-se enquadra melhor. Para atingir os diversos objetivos, existe um conjunto de áreas operacionais (funções ou variáveis), designado por marketing-mix, áreas onde se desenvolvem as estratégias de marketing (Westwood, 2019). Originalmente e de acordo com McCarthy (1960) as variáveis do marketing-mix² são: Produto, Preço, Distribuição e Comunicação. O marketing-mix desempenha um papel fundamental para a criação de valor e satisfação do consumidor, pois opera como a força principal para corresponder à procura do seu público-alvo, estabelecendo uma relação rentável entre organização e consumidor (Al Badi, 2018). As funções do marketing-mix fazem parte da fase operacional do processo de gestão de marketing, na qual o seu quadro teórico tradicional se enquadra (Festa *et al.*, 2016).

Perreault *et al.* (2011) elaboram uma descrição das matérias a tratar em cada função ou variável:

- A variável produto está relacionada com o desenvolvimento da oferta comercial da empresa para um determinado mercado-alvo, podendo ser um bem tangível, um serviço ou uma mistura dos dois. O objetivo é que no final a oferta vá ao encontro das necessidades do consumidor. É na variável produto que se tomam decisões sobre a marca, a embalagem, caso exista, e a sua garantia;

² Muitas vezes designado pela sigla em inglês: '4P's' (product; place; promotion; price).

- Na variável distribuição, decide-se como é que o produto chegará ao mercado-alvo designado. Pois se um produto que não estiver disponível onde e quando o seu público-alvo o quer, perderá a sua utilidade. O produto chega ao seu mercado-alvo através dos canais de distribuição, que são segundo os autores, empresas ou indivíduos que participam no fluxo do produto, ou seja, encaminham o produto do produtor para o consumidor final. Por vezes os canais de distribuição são mais diretos indo do produtor para o consumidor diretamente, não havendo intermediário, isto ocorre habitualmente em casos de B2B ou de marketing de serviços;
- A terceira variável é a comunicação, onde ocorre a divulgação do produto e se encontra o mercado-alvo, muitas vezes as organizações procuram nesta fase atrair novos consumidores e/ou manter os antigos, daí ser importante a utilização de técnicas de comunicação como a venda personalizada, que envolve o contacto direto do vendedor com o consumidor, a comunicação em massa, que utiliza meios como a publicidade para atingir elevados números de consumidores, e por fim a promoção, onde se efetuam atividades com objetivo de estimular o interesse e a compra. O trabalho do *marketeer* é misturar estes métodos de comunicação para atingir os resultados pretendidos;
- A variável preço, é uma decisão adicional às outras variáveis que o *marketeer* tem que efetuar. Para a definição do preço deve-se ter em consideração a concorrência dentro do mercado-alvo e o custo que as restantes variáveis do marketing-mix terão. É também o dever do *marketeer* especular qual será a reação do seu público-alvo ao preço definido. Caso o preço seja rejeitado pelo público-alvo o planeamento estratégico desenvolvido no marketing-mix perderá o seu valor, tendo que ser desenvolvido novamente.

Ao longo dos anos, alguns académicos e profissionais detetaram a ineficácia na aplicação das quatro funções originais do marketing-mix em determinados tipos de negócio, como por exemplo, no setor dos serviços. Assim, Zeithaml *et al.* (2017) defendem a adaptação do marketing-mix tradicional aos serviços. Neste contexto, os autores sugerem a alteração da variável produto para serviço. Isto compreende-se à luz de um conjunto de características diferenciadoras dos serviços face aos produtos, que fazem deles uma realidade de marketing bem distinta. Desde logo, o serviço é uma realidade intangível, não podendo por isso ser armazenado, isto entre todo um conjunto de outras implicações. A variável distribuição, também sofre alterações passando a

acessibilidade, pois um serviço como não é tangível, não pode ser distribuído através dos tradicionais circuitos e canais de distribuição.

Booms & Bitner (1981) acrescentam três variáveis novas ao marketing-mix: pessoas, processo e evidência física. Os autores têm em consideração o facto de os serviços serem produzidos e consumidos em simultâneo, o que implica, que o consumidor tenha contacto direto com os colaboradores da organização, ou seja, as pessoas, que por sua vez, integram um processo de prestação do serviço que pela sua relevância e centralidade passa a ser uma variável em destaque. Para além disso os autores alegam que, pelo facto de o serviço ser intangível, o consumidor dá uma forte importância à evidência física, contribuindo esta para a avaliação da qualidade do serviço.

O marketing-mix no contexto dos serviços passa assim de quatro para sete funções, ou áreas operacionais. Booms & Bitner (1981) defendem os conteúdos das três novas variáveis do marketing-mix para os serviços como:

- A variável Pessoas - inclui todos os envolvidos no processo de marketing, ou seja, os clientes, empregados e a gestão, é importante que todos os envolvidos tenham conhecimento da reputação da marca.
- O Processo – refere-se aos métodos e etapas da prestação do serviço, é importante ter conhecimento se o serviço prestado é útil para os consumidores, bem como, se a sua prestação decorre no tempo e forma estipulados.
- A Evidência Física - está relacionada com todos os elementos físicos que integram a experiência de utilização do serviço.

Rafiq & Ahmed (1995) efetuaram um estudo onde comparavam o marketing-mix de McCarthy (1960) com o marketing-mix proposto por Booms & Bitner (1981), através da opinião dos académicos europeus foi possível concluir qual a opção mais aceite. Os académicos mostraram grande insatisfação para com a abordagem de McCarthy (1960), por consequência os resultados do estudo apontaram para que a abordagem de Booms & Bitner (1981) possuía uma maior aceitação como marketing-mix mais genérico. Segundo os autores, no que concerne às três variáveis não há um apoio consensual, a variável 'pessoas' é a mais bem aceite, a variável 'processo' teve um apoio razoável, porém a variável 'evidência física' não obteve tanto apoio, visto que se enquadra mais no âmbito dos serviços. Ao analisar os resultados, os autores concluíram que a abordagem proposta por Booms & Bitner (1981) seria a mais válida entre os académicos. Como tal, as sete variáveis são igualmente importantes, todas possuem

influência na composição de um plano de marketing, pois fornecem valências operacionais que permitem ir ao encontro das necessidades e expectativas do mercado.

Dentro da lógica evolutiva do marketing, percebe-se a necessidade da evolução do próprio marketing-mix e a motivação para a adaptação aos serviços, através das alterações referidas e do acréscimo das três novas variáveis/funções. Em suma, o marketing-mix tem sofrido algumas alterações ao longo dos anos, para que permaneça uma ferramenta estratégica atual e de relevância.

Visto que o alvo deste projeto é um serviço, adotar-se-á a abordagem estrutural do marketing-mix defendida por Zeithaml *et al.* (2017) e Booms & Bitner (1981).

2.5.8. Planos de Ação

Na última fase do plano de marketing e em estreita articulação com as estratégias delineadas surgem os planos de ação. Trata-se do conjunto de medidas a implementar nas diversas áreas operacionais de marketing, nomeadamente, na área comunicacional.

De acordo com Westwood (2019) os planos de ação devem incluir sete pontos específicos, a saber:

- A posição atual da organização;
- Objetivos, ou seja, o que fazer e onde pretendem estar;
- A ação, onde se define o que é preciso para atingir o objetivo;
- Qual dos colaboradores fica responsável;
- Data de início;
- Data do término;
- Orçamento face aos custos.

Os planos de ação fornecem a estrutura pela qual os colaboradores, que irão implementar as estratégias, se deverão seguir. Segundo Chernev (2011), é na etapa dos planos de ação que reside a importância da implementação e controlo das estratégias definidas anteriormente. O autor define que após a implementação, é necessário efetuar análises ao macro ambiente para garantir que o plano de ação permanece atualizado e operacional, dando assim origem ao controlo, onde serão efetuados ajustes às estratégias idealizadas para que se permaneça a tirar proveito das oportunidades, combatendo as ameaças.

3. DIAGNÓSTICO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

3.1. Caracterização da Organização

O ICC é um equipamento cultural, localizado em Santa Maria da Feira, tem como principal foco o fortalecimento do ecossistema cultural e criativo do concelho e da região contribuindo para o desenvolvimento do município, a nível cultural, educativo, social, turístico e económico, algo que é bastante importante para a gestão municipal. O equipamento cultural procura reforçar as dinâmicas da produção artística em Santa Maria da Feira, criando uma nova relação local/global no domínio das artes performativas e abrindo também novos diálogos com outras disciplinas artísticas para espaço público – as artes visuais, a música, o *design*, a arquitetura e a fotografia (Pelouro da Cultura, Turismo, Museus e Bibliotecas, 2015).

Como é possível verificar no Anexo 1 no local existem três edifícios separados que se convergem numa praça, o edifício central, ou Nave Central, como é por vezes designada, é o espaço onde se encontram os escritórios, o *hall* e o *lounge*. O escritório é o local de trabalho da equipa administrativa do ICC. Já o *hall* é um espaço livre e flexível onde por vezes são efetuadas exposições, formações, reuniões ou até mesmo ensaios. O *lounge* é o local onde os artistas poderão ter reuniões de trabalho, ou descontrair após um longo dia de trabalho.

O segundo edifício é a *Blackbox*, este é o local ideal para efetuar experimentações, criações e ensaios no domínio das artes, o local não tem como função o acolhimento de públicos, no entanto, poderá receber a uma escala condicionada, atividades abertas à participação da comunidade.

O terceiro edifício é composto pela 'Casa', espaço onde é possível efetuar o alojamento de agentes, produtores, artistas e criativos, nacionais e internacionais, individuais ou coletivos, profissionais ou amadores, dos domínios das artes, para fins de residência artística, ensaio ou experimentação. Este edifício é composto por 2 quartos com 4 camas cada, uma cozinha, três casas de banho (uma feminina, uma masculina e outra para pessoas com mobilidade condicionada) e dois balneários um feminino e outro masculino. A praça unifica todos os edifícios e possui um pequeno anfiteatro onde podem ser efetuadas sessões ao ar livre.

O Cineteatro António Lamoso serve de equipamento complementar ao ICC, uma vez que é o local onde poderão ser acolhidos e apresentados os projetos realizados em residência artística no ICC.

Relativamente aos recursos humanos, uma vez que este equipamento cultural é do domínio e gestão do município de Santa Maria da Feira, maioria dos seus recursos humanos são técnicos superiores e especializados, pertencentes ao Pelouro da Cultura, Turismo e Bibliotecas que tutela a responsabilidade sobre o equipamento.

As atividades desenvolvidas pelo ICC passam por quatro âmbitos: residências artísticas, mediação, qualificação/formação e internacionalização.

A aposta do centro de criação nas atividades de mediação é um dos principais focos estratégicos e de programação do espaço, pois fornece oportunidades de contacto e envolvimento nas diferentes fases do processo de criação à comunidade local. De forma a fortalecer os processos participativos são, também, contempladas atividades de qualificação e formação.

A qualificação da comunidade artística é um dos programas do ICC que possui duas linhas de intervenção, uma dessas linhas procura fomentar o desenvolvimento de competências e oportunidades relativamente às criações artísticas. Por outro lado, a segunda linha de intervenção tem como objetivo a internacionalização de projetos, a promoção de novos negócios e a criação de emprego. A internacionalização é vista pelo ICC, como uma oportunidade de promover o diálogo multicultural, entre o tecido cultural local e a comunidade internacional, acabando por incentivar o desenvolvimento de coproduções transnacionais, que conseqüentemente serão promovidas internacionalmente, dando reconhecimento aos artistas locais.

Uma das dinâmicas estratégicas do ICC passa pela criação da 'Comunidade Imaginarius', que agrupa criadores, parceiros e embaixadores com intuito de promover a colaboração e diálogo, dando origem a oportunidades distintas. A inscrição nesta comunidade é feita através da página *web* do Imaginarius Festival Internacional de Artes de Rua.

Os 'criadores' para o ICC, são vistos como um grupo amplo de artistas, produtores, técnicos, professores, estudantes e investigadores, profissionais ou autodidatas. Apesar da elevada importância de criadores nacionais e internacionais, o ICC tem como objetivo construir um mapa de criadores do concelho de Santa Maria da Feira, dando assim origem a diálogos mais diretos e novas oportunidades.

Com o objetivo de fortalecer o posicionamento estratégico, o ICC, procura estabelecer uma comunidade de parceiros, para fortalecer do mesmo modo o seu programa, ao nível das criações artísticas e a relação destas criações para com o espaço público, bem como valorizar a participação cultural das comunidades e a internacionalização.

Os embaixadores possuem uma relação privilegiada com o universo artístico, são criativos de renome que proporcionaram momentos de aprendizagem para a participação das comunidades locais, nacionais e internacionais, deste modo os embaixadores estarão a contribuir para o impulsionamento e credibilização das dinâmicas realizadas no centro de criação.

É possível resumir, que o ICC é um equipamento cultural de gestão municipal, que procura dar espaço aos criativos locais, nacionais e internacionais, para realizar atividades de residência artística, mediação ou até mesmo de formação, apoiadas pela 'Comunidade Imaginarius', uma estratégia que permite criar proximidade ao seu público-alvo.

3.1.1. Missão

O ICC é uma infraestrutura cultural municipal de criação artística com a principal missão de fortalecer o ecossistema cultural e criativo do concelho e da região, contribuindo para o desenvolvimento integrado de Santa Maria da Feira a médio e longo prazo, quer a nível cultural, educativo e social, quer a nível turístico e económico (Pelouro da Cultura, Turismo, Museus e Bibliotecas, 2015).

Enquanto plataforma interdisciplinar e complementar na ecologia cultural do território, tem como objetivos promover a convergência entre a arte, a cultura, o conhecimento e a economia, fomentar a aprendizagem e a criação, incentivar a participação das comunidades e a coesão social, assim como potenciar a internacionalização de criadores e de projetos (Pelouro da Cultura, Turismo, Museus e Bibliotecas, 2015).

3.1.2. Visão

O ICC ambiciona ter um papel relevante no estímulo à criação e produção artísticas, dando origem a oportunidades de progresso e impulsionamento nacional e internacional, gerando novas oportunidades económicas para população de Santa Maria da Feira, posicionando-se como um centro de estímulo à criatividade reconhecido nacional e internacionalmente (Pelouro da Cultura, Turismo, Museus e Bibliotecas, 2015).

3.1.3. Valores

O Pelouro da Cultura, Turismo, Museus e Bibliotecas (2015), definiu os valores éticos para o desenvolvimento da atividade do equipamento cultural ICC, nomeadamente a

interdisciplinaridade, complementaridade, dimensão internacional, coesão social, aprendizagem e inovação económica.

O ICC distingue-se por ser um espaço aberto ao diálogo entre diferentes áreas de conhecimento, nomeadamente, entre as diversas linguagens e disciplinas artísticas que marcam a cena cultural contemporânea, a interdisciplinaridade existente promove a coexistência (autónoma ou simultânea) de projetos, eventos e atividades de programação inseridas em contextos disciplinares diversos, fomentando o diálogo entre diferentes práticas artísticas.

Através das suas valências, o ICC promove a convergência entre a arte, a cultura, o conhecimento e a economia, contribuindo para a criação de um ecossistema cultural sustentável. Neste sentido, o ICC apresenta-se como um equipamento complementar aos equipamentos já existentes no concelho/região de Santa Maria da Feira os projetos e atividades apresentam-se como complementares às dinâmicas culturais e artísticas locais, com especial ênfase para o trabalho das associações culturais locais.

O acolhimento de coproduções internacionais e a promoção dos eventos com parceiros internacionais faz do ICC uma plataforma para a internacionalização da produção cultural local, colocando o concelho de Santa Maria da Feira em novos circuitos de turismo cultural, novas redes de criação, e novos projetos produção artística, potenciando a sua promoção e a captação de financiamentos.

O ICC promove a coesão social através da interação das comunidades locais com os artistas, os projetos e as criações que acolhe ou que produz, fomentando assim a acessibilidade nas suas mais diversas dimensões, as necessidades dos mais diversos públicos, como também promovendo as atividades que potenciam especificamente o acesso igualitário.

No ICC pretende-se difundir a aprendizagem através da disponibilização e dinamização de atividades que produzam conhecimento e valor. A formação, qualificação e profissionalização do tecido criativo de Santa Maria da Feira, propiciam um serviço educativo de relevo transversal a toda a estratégia do ICC.

A aposta na dimensão económica das atividades culturais e criativas, por parte do ICC, permite contribuir para a criação de emprego e riqueza, em particular através da incubação de novos projetos empresariais e a exportação de bens e serviços culturais, dando assim espaço para a inovação económica.

3.2. Diagnóstico e Objetivos do Projeto

Com o conhecimento interno sobre o ICC, foi possível encontrar uma das grandes lacunas organizacionais, a falta de planeamento e desenvolvimento de uma estratégia de marketing. Surge assim, a oportunidade de neste projeto analisar a situação do ICC numa perspetiva de marketing.

Como tal, o objetivo geral deste trabalho centra-se na análise de marketing ao ICC, recorrendo para isso a todo o conjunto de elementos e ferramentas revistos nos capítulos anteriores, com particular destaque para o planeamento de marketing e mais concretamente à sua vertente comunicacional. A razão pela qual se dá este destaque, tem a ver com o facto de permitir que sejam realizados vários tipos de análises que permitirão compreender melhor a comunicação de marketing do ICC.

A análise do equipamento de apoio cultural permitirá num futuro aumentar o reconhecimento da oferta e da marca ICC. Nesse sentido serão efetuadas algumas sugestões e orientações de comunicação de marketing que poderão contribuir para atingir esse objetivo.

Tendo por base o objetivo geral definem-se agora os seguintes objetivos específicos:

- Elaborar a análise externa e interna ao ICC;
- Identificar as vantagens competitivas face aos espaços congéneres e as oportunidades do ICC;
- Compreender como é que os fatores externos afetam a organização;
- Analisar e compreender os dados estatísticos das redes sociais de forma a sugerir ações de *blend* marketing;
- Elaborar sugestões para a comunicação de marketing do ICC.

4. METODOLOGIA

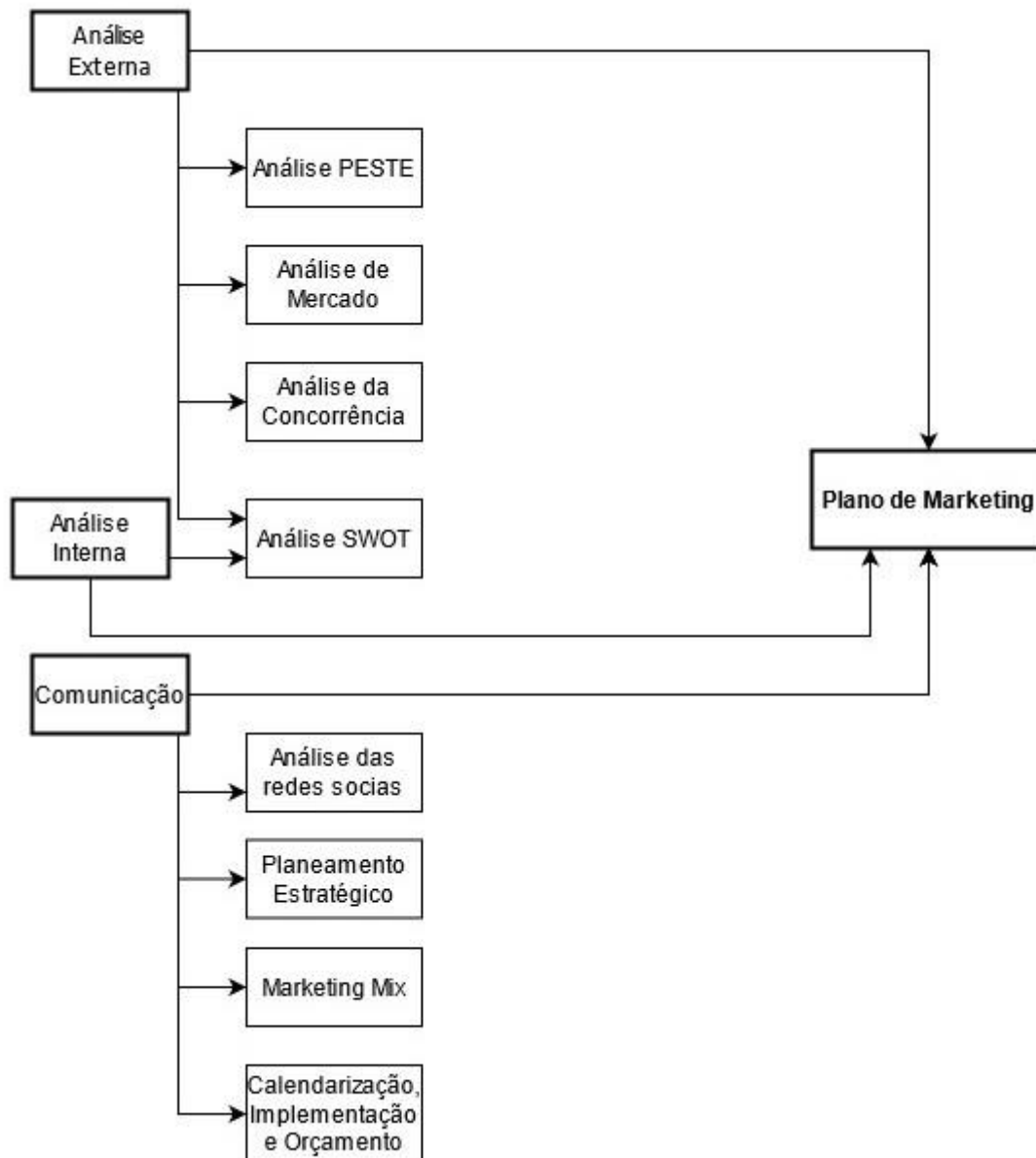
4.1. Modelo de planeamento

Para a elaboração de um plano de marketing podem ser seguidos diferentes modelos como já foram evidenciados no Subcapítulo 2.5, contudo os modelos referenciados possuem diferenças, o que implica a selecionar o modelo que servirá melhor o propósito do projeto.

Efetuada uma breve comparação que evidencie as diferenças entre o modelo G-STIC de Chernev (2011), o modelo de Kotler *et al.* (2004) e o modelo sugerido por Wood (2004) é possível identificar qual o melhor modelo para reger este projeto. O modelo G-STIC de Chernev (2011) é composto por cinco elementos chave os objetivos (G), as estratégias (S), as táticas (T), a implementação (I) e o controle (C), comparativamente aos outros dois modelos verifica-se a inexistência de elementos que analisem a parte externa e a parte interna da organização o que empobrece o plano, e faz do modelo de Kotler *et al.* (2004) e do modelo de Wood (2004), mais completos. O modelo recomendado por Kotler *et al.* (2004) é bastante semelhante ao modelo de Wood (2004), diferenciando-se em pequenos detalhes como por exemplo a obtenção de problemas a partir dos objetivos identificados que Kotler *et al.* (2004) evidenciam. Nos planos de ação Wood (2004) identifica que serão implementadas as ações de marketing e as suas métricas, já Kotler *et al.* (2004) nesta mesma etapa para além de identificar a tarefa de marketing, estipula quem deverá executá-la e o seu custo. Para além disso, na etapa seguinte é estipulado o orçamento em que se define os custos e lucros que a organização poderá obter, porém, nem Chernev (2011) nem Wood (2004) contemplam esta questão nos seus modelos o que se julga desvantajoso.

Deste modo, o modelo adotado para este projeto terá por base o modelo de plano de marketing estipulado por Kotler *et al.* (2004), uma vez que demonstra ser mais consistente e completo face aos restantes. Os elementos apresentados pelo autor serão implementados, porém poderão dispor de uma nomenclatura diferente da fornecida pelo autor, uma vez que se pretende aqui dar ênfase às análises de marketing. A Figura 2 apresenta o esquema adotado para o projeto.

Figura 2 – Representação esquemática do processo de análise adotado



Fonte: Elaboração própria com base em Kotler *et al.* (2004)

Deste modo, a estrutura adotada para a análise de marketing será sustentada nos resultados de um diagnóstico externo que permitirá evidenciar os fatores que influenciam a atividade da organização. A análise PESTE é a ferramenta escolhida para dar corpo a este estudo da envolvente externa, onde se colocam as questões revistas na Tabela 1 (ver pág. 12). Para se desenvolver uma análise mais completa ao macro

ambiente, é efetuada uma análise do setor e uma análise dos espaços congéneres; a primeira fornecerá informação não só acerca do setor de atuação da organização, mas também dos seus diversos públicos; a segunda dará informação acerca dos equipamentos que operam no mesmo mercado. Assim, será possível antecipar futuras alterações do macro ambiente que poderão ser transformadas em oportunidades de negócio. Complementarmente, a análise interna permitirá diagnosticar a organização acerca dos fatores controláveis positivos e negativos. Rematando o diagnóstico será aplicada a análise SWOT na qual se elencam os fatores internos e externos que afetam a organização, sendo que os internos estão relacionados com os pontos fortes e fracos, já os externos evidenciam as oportunidades e ameaças que a organização enfrenta.

Uma vez que a análise operacional ao marketing é bastante relevante para este projeto, o modelo adotado também dará ênfase à análise das redes sociais, pois permitirá identificar o público do Imaginarius, como também, fornecerá meios para que sejam elaborados os objetivos e por sua vez as estratégias de comunicação. O planeamento estratégico terá como base a segmentação, que levará à identificação do *target*, que por sua vez permitirá definir o posicionamento da organização e dará origem ao guião pelo qual os objetivos se deverão formar. Um dos elementos-chave do plano de marketing passa pela concretização do marketing-mix, contudo neste projeto serão sobretudo desenvolvidas orientações quanto à área funcional da comunicação de marketing em justa coerência com os objetivos estratégicos.

4.2. Metodologia

A abordagem metodológica utilizada, segundo Real de Oliveira & Ferreira (2014, p.92), determina “a forma como se irá olhar o fenómeno e conseqüentemente, os dados que se irão recolher e as conclusões que se irão retirar”, os autores defendem que tanto a abordagem qualitativa como a quantitativa possuem limitações e potencialidades.

Neste projeto a abordagem adotada é a qualitativa, uma vez que a análise efetuada terá como base uma lógica indutiva e interpretativa, podendo ser subjetiva consoante o sujeito que a interpreta, a pesquisa não é rígida nem estruturada o que implica uma maior recolha de dados com formatos e origens diferentes (Oliveira & Ferreira, 2014). Segundo Patton (2002), a abordagem qualitativa pode ser utilizada em combinação com dados quantitativos, tal como acontece neste projeto através da análise de dados estatísticos.

As técnicas de recolha de informação selecionadas para o desenvolvimento do projeto recorrem todas a fontes secundárias, sendo elas:

- Pesquisa bibliográfica;
- Pesquisa de documental;
- Levantamento de dados estatísticos das redes sociais e outras publicações estatísticas.

A pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica são muito semelhantes, sendo que a primeira, no caso deste projeto, parte de documentos oficiais que fornecem informações indisponíveis ao público; no segundo método de pesquisa são utilizados artigos científicos, livros e fontes webgráficas para encontrar respostas teóricas sobre os diversos temas e conceitos relacionados. O levantamento de dados estatísticos efetua-se através das redes sociais, que automaticamente elaboram estatísticas para as respetivas páginas, e plataformas como a do PORDATA, que fornece dados estatísticos sobre diversas temáticas.

5. ANÁLISE DE MARKETING DO IMAGINARIUS CENTRO DE CRIAÇÃO

5.1. Análise Externa

A análise externa, permite às organizações a monitorização de elementos chave das forças do macro ambiente e dos fatores do microambiente, que afetam a habilidade de ganhar lucros da organização, é possível afirmar que a análise externa dá origem a um sistema de acompanhamento das tendências, bem como, permite perceber novos desenvolvimentos que darão origem a oportunidades e ameaças (Kotler & Keller, 2010).

A análise externa do macro ambiente é sustentada pela análise PESTE, onde são analisados os fatores que estão fora do controle da organização e que poderão ser vistos como oportunidades ou ameaças. Porém para que a análise seja relevante esta deverá estar enquadrada na atividade da organização.

Deste modo, efetuando uma análise sobre o ICC, concluiu-se que este equipamento cultural tem a sua atuação no mercado cultural, fornecendo mais ênfase à disciplina das artes de rua. Assim sendo, a análise do macro ambiente será efetuada através da análise do setor cultural, recorrendo ao conhecimento sobre os indicadores e comportamentos do setor.

5.2. Análise PESTE

Na análise PESTE são analisados os fatores macro ambientais que afetam a organização, mas que não poderão ser controlados por ela. Esses fatores são, nomeadamente:

- Fatores Político-legal
- Fatores Económicos
- Fatores Sociodemográficos
- Fatores Tecnológicos
- Fatores Ecológico

5.2.1. Fatores Político-legais

O setor cultural em Portugal é regido pela tutela do Ministério da Cultura, que tem como missão salvaguardar e valorizar o património cultural, incentivar à criação artística e difundir a cultura através da qualificação do tecido cultural, e em parceria com o Ministério dos Negócios Estrangeiros procura internacionalizar a cultura e língua portuguesa. Este ministério é administrado pela Ministra da Cultura, Graça Fonseca.

A Direção-Geral das Artes (DGARTES) tem como objetivos coordenar e executar as políticas de apoio às artes em Portugal, dando ênfase a um dos pontos da missão do Ministério - a de qualificar a criação artística. É possível afirmar que a DGARTES é um serviço central da administração direta do Estado, que possui autonomia administrativa e supervisiona as políticas e apoios fornecidos pelo Ministério da Cultura aos artistas. A DGARTES tem como diretor, desde fevereiro de 2019, Américo Rodrigues.

Regionalmente existem cinco órgãos de atuação a Direção Regional da Cultura Norte, Direção Regional da Cultura Centro, Direção Regional da Cultura Lisboa e Vale do Tejo, Direção Regional da Cultura Alentejo e Direção Regional da Cultura Algarve. As Direções Regionais da Cultura, da sua missão deverá ser realçado o acompanhamento de atividades e fiscalização das estruturas artísticas financiadas pelos serviços e organismos da área da cultura, ou seja, são estas entidades regionais que fiscalizam se os apoios governamentais estão a ser aplicados corretamente (*Decreto-Lei n.º 114/2012, 2012*).

Tanto a DGARTES como a Direção Regional da Cultura Norte, apoiam iniciativas do ICC e do Festival Imaginarius, através da partilha de conteúdos como por exemplo atividades que decorreram no equipamento ou chamadas públicas para artistas.

O setor cultural é um dos setores que mais tem sofrido com o impacto da pandemia Covid-19, que obrigou ao cancelamento, adiamento de espetáculos e à redução da capacidade das salas de espetáculo. Com o segundo confinamento os equipamentos culturais viram-se obrigados a fechar novamente as portas.

Como é o caso do ICC, que viu as atividades estipuladas para 2020 a serem canceladas, quando pode voltar à atividade teve de reduzir a capacidade dos seus espaços, sendo que os quartos passaram a alojar apenas 2 pessoas em vez de 4 cada um, a *blackbox* ficou restringida ao máximo de 4 pessoas, sendo que passou a ser obrigatório ter um parecer da proteção civil do conselho para que a atividade possa ser realizada. O ICC viu-se ainda obrigado a implementar um plano de contingência, algo que não existia antes da pandemia.

5.2.2. Fatores Económicos

A economia no ano de 2020, foi fortemente abalada pela pandemia de Covid-19, que provocou alterações na evolução do mercado, onde o setor cultural, se adaptou disponibilizando conteúdos *online*. O comportamento do consumidor, também se modificou, pois passou a adotar hábitos de compra *online*.

Os dados estatísticos do Instituto Nacional de Estatística acerca do ano 2020, ainda não se encontram publicados, como tal a estatística disponível não consegue identificar o impacto exato da pandemia.

Porém considera-se relevante entender como o setor da cultura operava no pré-pandemia. Em termos de emprego, em 2019, o setor cultural e criativo empregava 132,2 mil pessoas, em 2018 o setor empresarial em cultura comportava 62 701 empresas, mais 1,3% que no ano anterior. O volume de negócios totalizou 6,9 mil milhões de euros, o Valor Acrescentado Bruto (VAB) gerado pelas empresas culturais foi de 2,4 mil milhões de euros, mais 4,7% que no ano anterior. Contudo em 2019 o total de empresas foi de 65 175, mais 3,9% face a 2018, em termos de volume de negócios o setor cultural foi responsável por 6,9 mil milhões de euros, ou seja, mais 6,1% relativamente a 2018, o VAB foi de 2,5 mil milhões de euros, mais 6,6% que em 2018 (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2020).

A pandemia Covid-19 afetou drasticamente a economia portuguesa em 2020. O Banco de Portugal (2020) efetuou previsões económicas para o ano de 2020, na primeira parte do ano preveem a queda do PIB de 8,1%, no ano de 2019 o PIB era de 2,2%. Para a atividade no primeiro semestre de 2020, prevê-se a diminuição de 17,3%, comparativamente a 2019, contudo com o levantamento das medidas de contenção assistiu-se a uma recuperação rápida da atividade. Porém com a implementação de medidas contenção no quarto trimestre prevê-se que a atividade tenha voltado a diminuir, observando o impacto da pandemia, chega-se à conclusão de que o impacto é assimétrico. A evolução da economia portuguesa está dependente de uma solução médica implementada a curto prazo em larga escala.

No primeiro confinamento o ICC viu-se obrigado a cancelar a sua atividade, o que teve implicações no seu desempenho económico, contudo em meados de agosto foi possível retomar alguma da sua atividade, o que permitiu que o impacto económico não tivesse sido tão grande como era inicialmente espectável. Porém em janeiro com o segundo confinamento o equipamento cultural viu-se obrigado a cancelar novamente as atividades que tinha estipulado para esse mês, o que implica novamente a queda do desempenho económico da atividade.

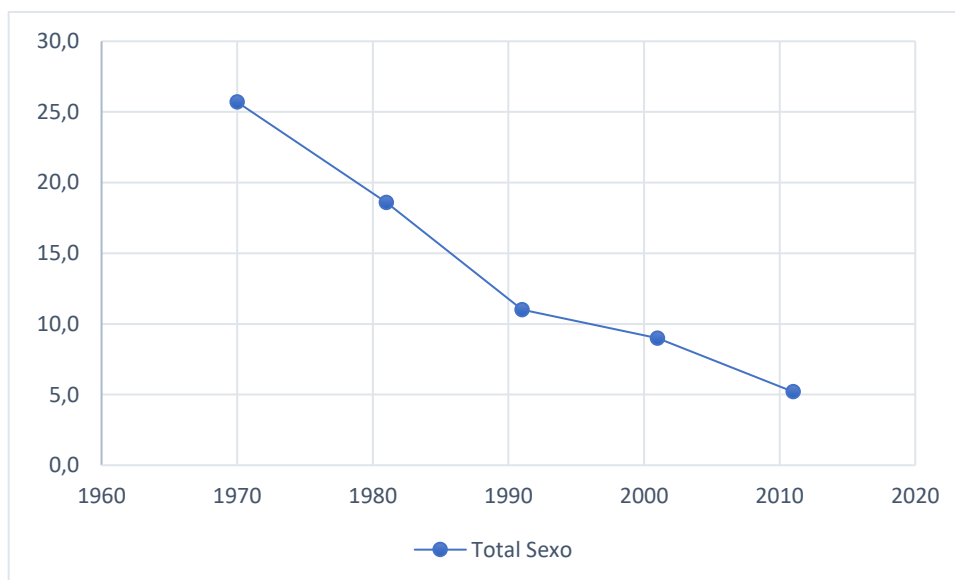
5.2.3. Fatores Sociodemográficos

Os fatores sociodemográficos são influenciados pelas mudanças na vida das populações, tanto em termos demográficos, como em socioculturais, estas alterações

podem insurgir-se como oportunidades ou riscos para o mercado em que a organização opera.

Na atualidade, os estilos de vida estão a modificar-se a população estuda até mais tarde, dado ao facto de a escolaridade obrigatória em Portugal ser o 12º ano, mas também pelo facto de haver cada vez mais população a investir na educação superior, acabando por diminuir o analfabetismo, tal como se verifica no Gráfico 1, por consequência as pessoas entram no mundo laboral mais tarde. No ICC constata-se que os colaboradores possuem na maioria qualificação superior, contudo os que não a têm possuem o grau de escolaridade obrigatório. Em termos do público-alvo os fatores sociodemográficos também são impactantes para o equipamento, pois permitem que os artistas sejam mais qualificados.

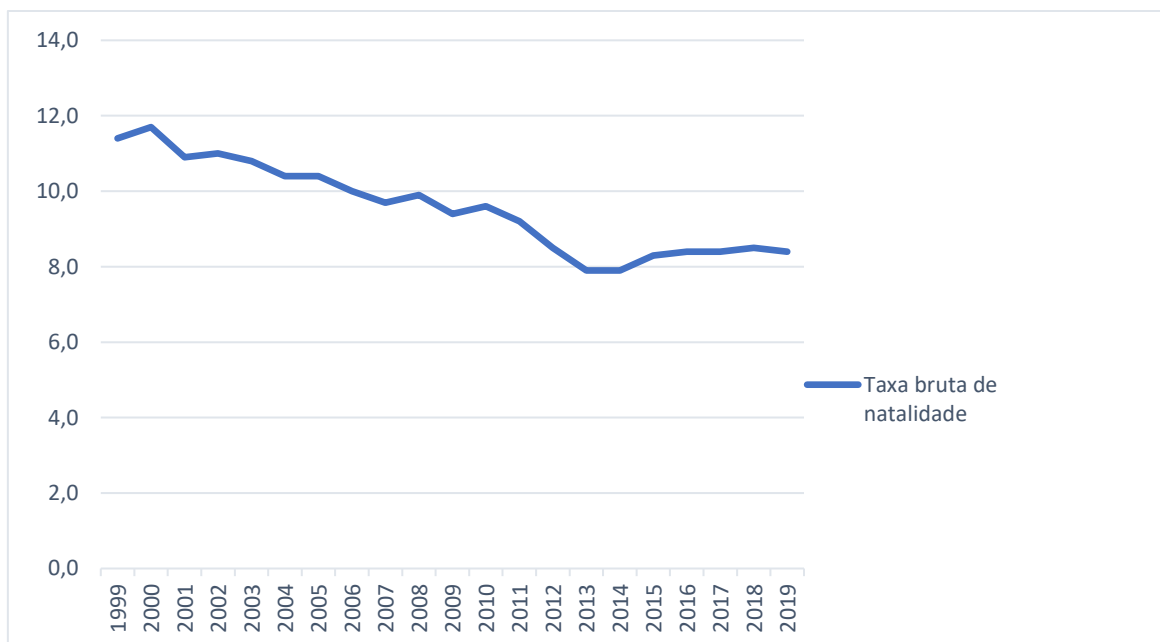
Gráfico 1 - Taxa de analfabetismo segundo os Censos



Fonte: Adaptado de PORDATA (2015)

Por sua vez, emancipação das mulheres veio alterar a sociedade atual, a carreira para muitas mulheres passou a ser a prioridade o que lhes trouxe independência económica. Contudo a sua emancipação acabou por influenciar a natalidade, uma vez que, optam por ser mães mais tarde, ou optam por não ter filhos. Por estes fatores a natalidade tem vindo a diminuir, como se observa no Gráfico 2. Verifica-se também que de 2014 a 2019 houve um ligeiro aumento, porém os valores continuam inferiores face a 2000. Comparando os dados analisados com os colaboradores do ICC, comprova-se a teoria que as mulheres estão mais dedicadas ao trabalho e que muitas vezes optam por não ter filhos ou ser mães mais tarde, pois dos quatro colaboradores apenas um tem filhos.

Gráfico 2 - Taxa bruta de natalidade



Fonte: Adaptado de PORDATA (2020)

Os fatores sociodemográficos impactam o ICC, pois, como já foi mencionado, fazem com que os seus colaboradores sejam mais qualificados e que estejam mais focados no trabalho, o que por sua vez permite que o equipamento cultural cresça.

5.2.4. Fatores Tecnológicos

Com a pandemia, o setor cultural viu-se obrigado a adaptar-se, e por esse motivo recorreu ao mundo digital para poder expor a arte de diferentes disciplinas, meios como as plataformas de *streaming* ou a criação artística em forma de arte digital, foram adaptações que trouxeram novas oportunidades para que o setor cultural permanecesse a operacional.

Com o segundo confinamento, tal como já foi mencionado, o ICC viu-se obrigado a encerrar as suas portas, contudo foi possível permanecer ativo e em parceria com o Cineteatro António Lamoso foram concretizados concertos na *blackbox* transmitidos em direto para plataformas de *streaming*.

5.2.5. Fatores Ecológicos

A indústria cultural não é muito afetada pelos fatores ambientais, todavia o aquecimento global é um problema que afeta todos os setores, mercados e países. A população

portuguesa tem aderido a certas medidas para ajudar o ambiente, a medida com maior adesão foi a separação de resíduos, sendo que alguns municípios em Portugal ofereceram caixotes para que a população pudesse realizar a separação, tendo também planeado as horas e dias de recolha.

O Acordo de Paris foi assinado em 2015 por 196 países onde todos se comprometeram em manter o aumento da temperatura média mundial abaixo dos 2°C, continuando o esforço para limitar o aumento da temperatura. Assim sendo cada um dos países deverá reportar de 5 em 5 anos as suas ações climáticas, assim cada país deve reunir esforços para reduzir as emissões nacionais e adaptar-se aos impactos das alterações climáticas (Conselho da União Europeia, 2020).

Em Santa Maria da Feira existe um projeto de separação de resíduos semelhante ao mencionado anteriormente. Como tal, no ICC a reciclagem é valorizada, sendo que colaboradores e artistas em residência, compactuam para que seja feita a reciclagem, o que permite reduzir o impacto ecológico do equipamento cultural. Porém é um pequeno gesto comparativamente ao que foi proposto no Acordo de Paris.

5.3. Análise do Mercado

5.3.1. Análise e Caracterização do Setor

O setor cultural possui diferentes dimensões, conseguindo atravessar fronteiras. A globalização teve um grande impacto, principalmente no setor cultural, pois as várias culturas, de certo modo, difundiram-se dando origem a mercados globais, contudo passou a ser importante proteger o património imaterial e material, especialmente aquele que diferencia a cultura de um país para o outro.

Tal como foi mencionado anteriormente, o setor cultural em Portugal pertence à tutela do Ministério da Cultura, contudo existem iniciativas privadas e públicas. As públicas por norma pertencem aos municípios são por exemplo teatros municipais, bibliotecas, museus ou equipamentos culturais para exposições e feiras, como a Exponor. A iniciativa cultural privada, está mais relacionada com profissionais independentes, cinemas, alguns teatros, canais de televisão, rádio ou mesmo galerias.

O setor cultural contribui para o crescimento da economia sendo que em 2019 comparativamente ao ano anterior a percentagem de população empregada no setor estabilizou, representando 2,7% do total em Portugal, em 2019 o número de pessoas empregadas em cultura foi de 132200 trabalhadores o mais elevado desde 2011, ano no qual foram contabilizadas 111500 pessoas. Face ao volume de negócios o setor

cultural foi responsável por 6,9 mil milhões de euros, ou seja, mais 6,1% relativamente a 2018, o Índice de Preços no Consumidor de bens e serviços culturais, determina as alterações no custo de vida dos consumidores, assim sendo, em 2019 registou-se uma descida de 2,5% face ano de 2018, contudo os preços dos serviços culturais aumentaram cerca de 2,9%, uma vez que a procura por serviços como cinema, teatro, concertos, museus e jardins zoológicos aumentou (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2020).

Conforme mencionado no contexto da análise PESTE, este setor foi bastante prejudicado com a pandemia de Covid-19. Gama (2020), menciona que inicialmente, quando surgiu um elevado número de casos positivos, as entidades públicas e o Ministério da Cultura preocuparam-se em cancelar atividades e encerrar os espaços. Por outro lado, as organizações e os profissionais, do setor cultural privado, tomaram iniciativa mais rápida e espontaneamente, transitando os seus conteúdos físicos para o mundo virtual, um pouco impulsionado pelo confinamento voluntário e, mais tarde, pelo obrigatório. Consequentemente, o autor menciona que esta situação trouxe algumas vantagens para o setor cultural incrementando a oferta e consumo cultural nas plataformas *online*, e aumentando as audiências a nível televisivo, no entanto as desvantagens sobrepuseram-se as vantagens, pois as medidas tomadas foram consideradas inadequadas sendo necessário tomar medidas urgentemente, existindo uma previsão do aumento do desemprego dos profissionais do setor cultural, devido à redução do volume de negócios, sendo essa cerca de 78,6% e a diminuição 45,2% dos posto de trabalho. Conforme o exposto, o setor cultural demonstrou as suas fragilidades havendo assim a necessidade de uma reestruturação.

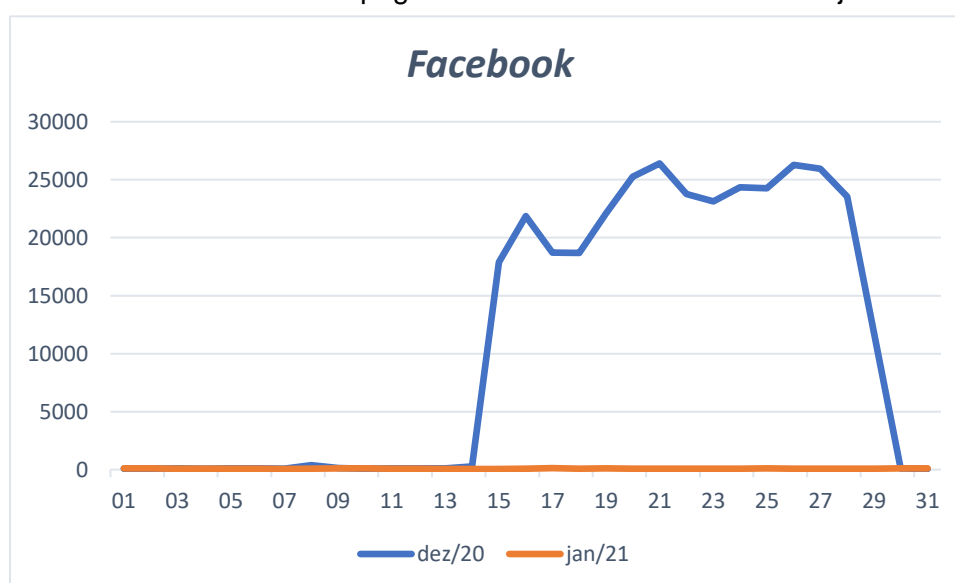
5.4. Análise das Redes Sociais

A análise das redes sociais onde o Imaginarius está presente é bastante importante pois fornece uma visão de como estão a ser geridos os conteúdos e como os seguidores do *Facebook* e *Instagram* interagem com as publicações.

As tendências permitem analisar o alcance que a página do *Facebook* e do *Instagram* possuem, o alcance é determinado pelo número de pessoas que viram qualquer conteúdo, de ou sobre a página, podendo ser publicações, histórias, anúncios, entre outros. Para a análise desta métrica comparou-se o alcance de dezembro de 2020 com o de janeiro de 2021.

Observando o Gráfico 3, verifica-se que no mês de dezembro a página de *Facebook* do Imaginarius alcançou 152815 pessoas, influenciado pelo facto de terem sido efetuadas 9 publicações nesse mês, o aumento da frequência das publicações influenciou o seu alcance, contudo no mês de janeiro não foram efetuadas publicações, o que fez com que fossem alcançadas, no total 2434 pessoas, e por esse motivo ter havido, face ao mês anterior, uma descida de 98,4%.

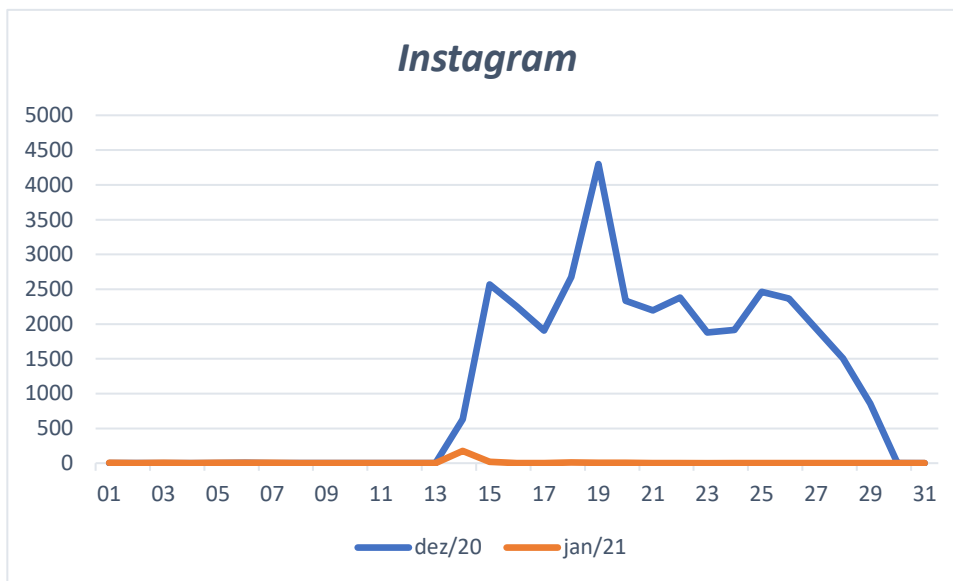
Gráfico 3 - Alcance da página do Facebook de dezembro e janeiro



Fonte: Adaptado de Facebook Business Suite (2021)

Através do Gráfico 4 é possível afirmar que no *Instagram* se repetiram os padrões do *Facebook*, pois em dezembro foram efetuadas 8 publicações, que alcançaram 18777 pessoas, contudo em janeiro houve uma descida de 98,6%, tendo um alcance de apenas 257 pessoas, é significativo destacar o dia 15 de janeiro, pois foram efetuadas publicações na história da página, havendo assim um pico de alcance. Deste modo, é possível concluir que a frequência de publicação influencia bastante o alcance de cada uma das páginas.

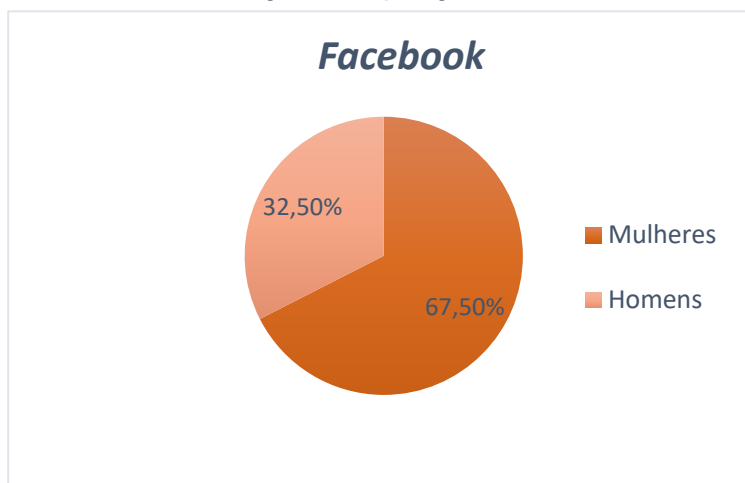
Gráfico 4 - Alcance da página do *Instagram* de dezembro e janeiro



Fonte: Adaptado de Facebook Business Suite (2021)

Na página do *Facebook* do Imaginarius Festival Internacional de Artes de Rua há 34,5 mil gostos, sendo que 67,7% são mulheres e 32,3% são homens como é possível verificar no Gráfico 5.

Gráfico 5 - Seguidores por género no *Facebook*

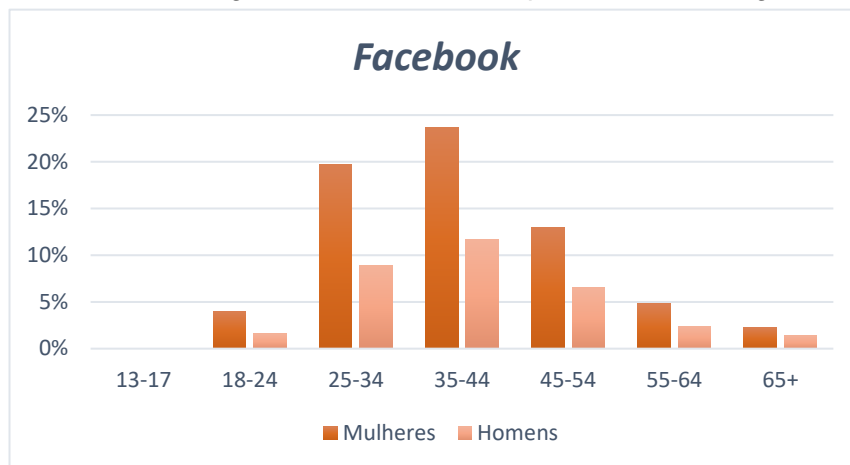


Fonte: Adaptado de Facebook Business Suite (2021)

A faixa etária com maior ênfase no *Facebook* pertence aos 35-44 anos sendo as mulheres o género que se destaca como se verifica no Gráfico 6, globalmente os dados estatísticos de utilização do *Facebook* de outubro de 2020, demonstram que os homens entre os 25-34 anos são quem mais utiliza esta rede social, sendo eles 19,3%, no

entanto, no que toca as mulheres a faixa etária com mais utilizadoras é a dos 18 aos 24 anos com cerca de 14,1% (Tankovska, 2021), não correspondendo á realidade da página de *Facebook* do Imaginarius.

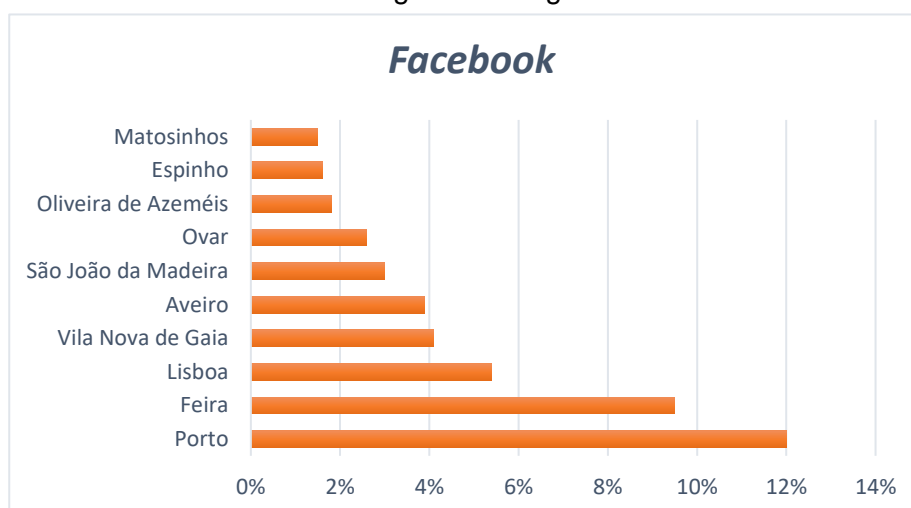
Gráfico 6 - Seguidores no *Facebook* por faixa etária e género



Fonte: Adaptado de Facebook Business Suite (2021)

No Gráfico 7 apresentam-se as cidades de origem dos seguidores da página do *Facebook* do Imaginarius, sendo que as três principais cidades são o Porto com 12,1%, Santa Maria da Feira com 9,4% e Lisboa com 5,3%, isto acontece principalmente por Santa Maria da Feira ser a cidade que dá abrigo ao evento e também por pertencer à Área Metropolitana do Porto.

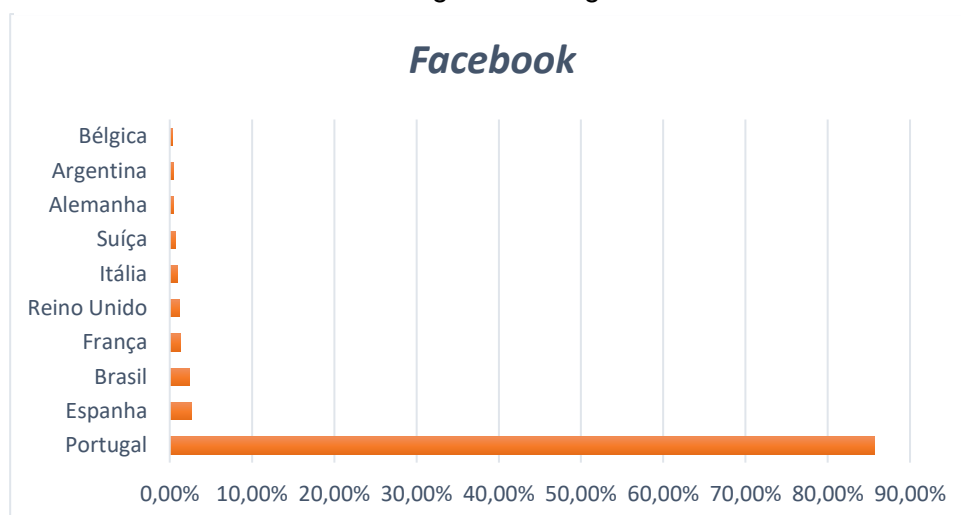
Gráfico 7 - Cidades de origem dos seguidores do *Facebook*



Fonte: Adaptado de Facebook Business Suite (2021)

No Gráfico 8 constam os países de origem dos seguidores do *Facebook* da página do Imaginarius, sendo que os três principais países de origem dos seguidores são Portugal com 85,7%, Espanha com 2,7% e o Brasil com 2,4%.

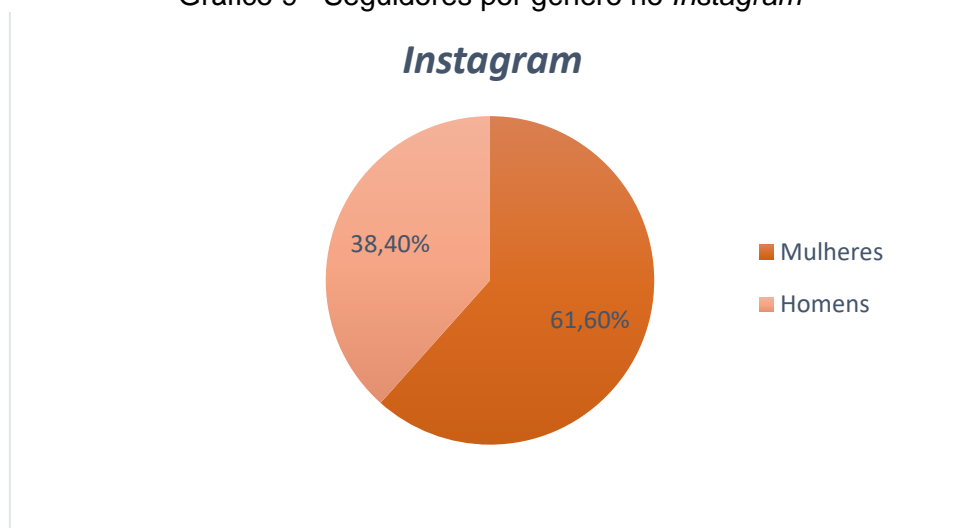
Gráfico 8 - Países de origem dos seguidores do *Facebook*



Fonte: Adaptado de Facebook Business Suite (2021)

Já no *Instagram* o Imaginarius Festival Internacional de Artes de Rua tem 2,8 mil seguidores sendo que 61,1% são mulheres e 38,9% são homens (Gráfico 9).

Gráfico 9 - Seguidores por género no *Instagram*

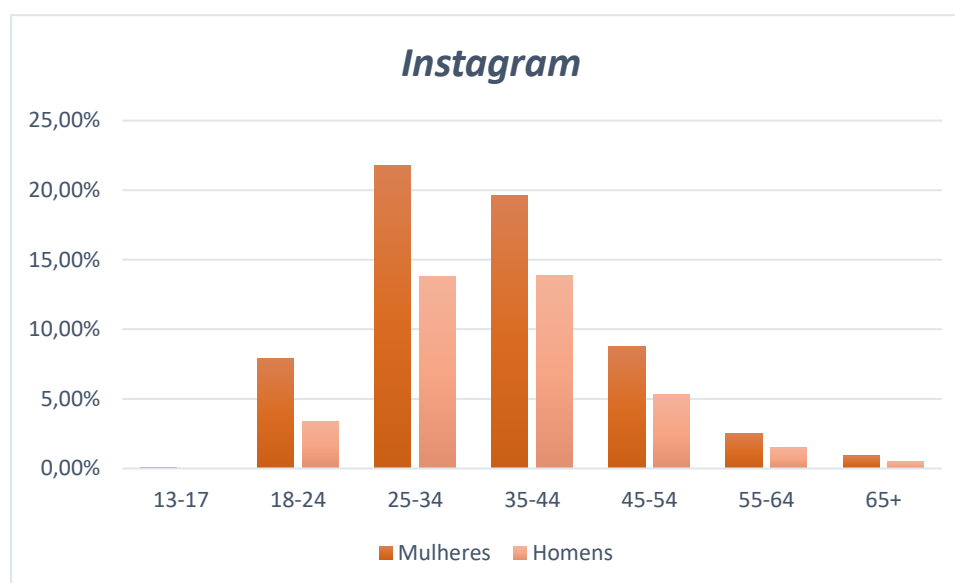


Fonte: Adaptado de Facebook Business Suite (2021)

Relativamente à faixa etária as mulheres e os homens dos 25 aos 34 anos são a maior faixa etária dos seguidores do *Instagram* do Imaginarius (Gráfico 10). Efetuando a

análise dos dados estatísticos de utilizadores do *Instagram* mundialmente por género e idade verifica-se que o maior número de utilizadores está na faixa etária dos 25 aos 34 anos, sendo 16,5% mulheres e 16,6% homens (Tankovska, 2021). Comparativamente aos dados do *Instagram* do Imaginarius, a faixa etária de utilizadores da aplicação mundialmente, alinha-se á faixa etária da página do Imaginarius, porém o número de mulheres nesta página é bastante superior face ao número de mulheres utilizadoras do *Instagram* mundialmente.

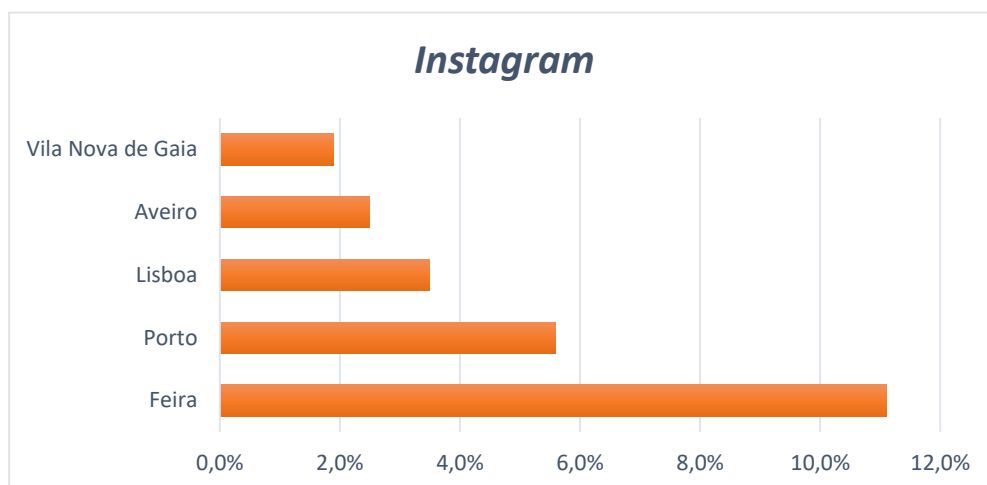
Gráfico 10 - Seguidores no *Instagram* por faixa etária e género



Fonte: Adaptado de Facebook Business Suite (2021)

Tal como nos dados fornecidos pelo *Facebook*, verificou-se que no Gráfico 9 as principais cidades são as mesmas do Gráfico 11, pelos mesmos motivos destacados anteriormente, contudo Santa Maria da Feira com 11,1% destaca-se em primeiro lugar, enquanto o Porto com 5,6% passa para segundo lugar, já Lisboa mantém-se no terceiro lugar com 3,4%.

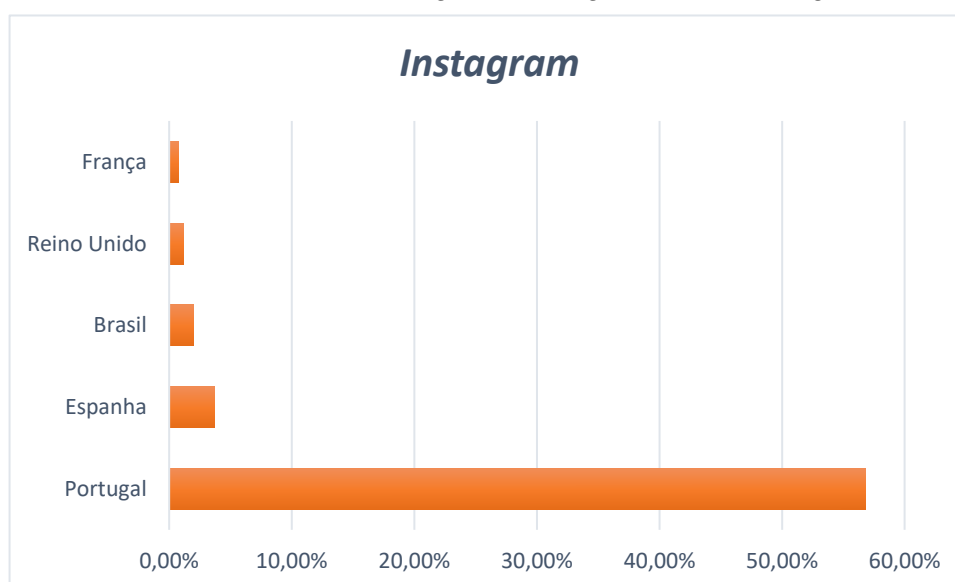
Gráfico 11 - Cidades de origem dos seguidores do *Instagram*



Fonte: Adaptado de Facebook Business Suite (2021)

No Gráfico 12 apresentam-se os países de origem dos seguidores do *Instagram* do Imaginarius, porém os três países de destaque são exatamente os mesmos que no *Facebook*, contudo possuem percentagens diferentes visto que o número de seguidores também é menor, assim sendo em primeiro lugar encontrasse Portugal com 56,8%, em terceiro lugar Espanha com 3,7% e, por fim o Brasil com 2%.

Gráfico 12 - Países de origem dos seguidores do *Instagram*



Fonte: Adaptado de Facebook Business Suite (2021)

Pela análise às redes sociais é perceptível que o consumidor da marca Imaginarius vive sobretudo em Santa Maria da Feira, a sua faixa etária enquadra-se entre os 25 anos e os 44 e na sua maioria são mulheres.

Para o crescimento das redes sociais, seria importante que houvesse um colaborador responsável por gerar conteúdos para as redes sociais do Imaginarius, para que houvesse dinamização e que se gerasse mais ligação com o público das redes sociais. Para além disso considera-se importante efetuar um planeamento das publicações sendo que num dos dias da semana seria importante destacar o ICC, para que este equipamento fosse mais divulgado.

5.5. Análise comparativa com casos congéneres

O ICC promove o desenvolvimento das criações em residência recebendo artistas nacionais e internacionais dos mais diversos meios artísticos possibilitando o encontro e cruzamento multidisciplinar, o diálogo multicultural e a aproximação à comunidade. Para potencializar tudo o que o ICC procura desenvolver, é importante identificar espaços com a mesma atividade próximos do ICC, seja em Santa Maria da Feira, como na restante Área Metropolitana do Porto. Para este projeto é relevante efetuar uma análise comparativa com alguns espaços congéneres, para que se percebam as oportunidades e ameaças que o centro de criação enfrenta.

Na região de Santa Maria da Feira, o ICC é o único equipamento com as valências evidenciadas anteriormente. No entanto, comparativamente à Área Metropolitana do Porto existem vários espaços de organizações públicas e privadas com semelhanças à atividade do ICC. Exemplo disso é o projeto '*Inresidence*', que agrega doze espaços municipais e privados, com sede na cidade do Porto para o acolhimento de residências artísticas de diversas disciplinas (In Residence, s.d.), já a '*Casa da Música*', também disponibiliza o seu espaço para residências artísticas, contudo um pouco mais restritivo em termos de disciplinas, pois apenas são aceites residências de músicos.

Os casos congéneres foram selecionados de acordo com o critério da semelhança da oferta/atividades. Assim sendo, considera-se que os espaços congéneres ao ICC são todos aqueles que operam em Portugal e oferecem serviços como residências artísticas, atividades de mediação e programas de internacionalização nas diferentes disciplinas. Porém para a análise comparativa foram selecionados apenas dois espaços.

A organização o '*Espaço do Tempo*' esta situada no Convento da Saudação em Montemor-o-Novo. Esta organização é um espaço que fomenta o entrecruzamento de

diferentes disciplinas artísticas, apoiando inúmeros criadores nacionais e internacionais. Focado na pesquisa e na experimentação, o 'Espaço do Tempo' é uma estrutura dinamizadora da renovação e da inovação das linguagens artísticas, constituindo-se como uma estrutura profissional de acolhimento e valorização de diversos projetos artísticos. Uma estrutura que potencia a criação de processos de colaboração entre diferentes disciplinas, contribuindo para a criação artística inovadora e original.

Localizado num dos mais pobres concelhos do país, o 'Espaço do Tempo' caracteriza-se ainda pela sua vocação social colaborando ativamente com instituições locais (escolas e associações, entre outras) no sentido de abrir novas perspetivas aos habitantes, ajudar a qualificar o seu desempenho profissional, possibilitar inúmeras formas de abertura ao mundo e gerar emprego e investimento local, sendo um exemplo do modo como a cultura pode ser um fator importante de desenvolvimento económico e social (Pelouro da Cultura, Turismo, Museus e Bibliotecas, 2015).

A organização 'A Oficina' deve a sua origem à Cooperativa Artística Vimaranesa. Esta organização agrega um conjunto de equipamentos culturais, que operam em rede e destinam-se à dinamização da criação, produção e participação artística. Exemplo desses equipamentos são o Centro Cultural de Vila Flor, dedicado fundamentalmente ao acolhimento e produção de espetáculos; o Centro de Criação de Candoso, é um espaço essencialmente destinado à realização de Residências Artísticas, dispondo de várias camaratas e cozinha equipada às quais se alia um conjunto de oito salas com funções diferenciadas, três das quais especialmente vocacionadas para a dança. Devido ao seu registo multidisciplinar, à pluralidade das suas atividades e à diversidade dos equipamentos de que dispõe, 'A Oficina' posiciona-se como um exemplo relevante no que concerne a polivalência operacional de estruturas artísticas autónomas (Pelouro da Cultura, Turismo, Museus e Bibliotecas, 2015).

Deste modo, considera-se o 'Espaço do Tempo' e 'A Oficina', como sendo espaços semelhantes ao ICC, na Tabela 2 são estabelecidas as comparações consoante as variáveis consideradas mais relevantes.

Tabela 2 – Comparação entre o ICC e os Espaços Congéneres

VARIÁVEIS	COMPARAÇÕES DE ESPAÇOS CONGÉNERES		
	Imaginarium Centro de Criação	O Espaço do Tempo	A Oficina (Centro Cultural de Vila Flor e Centro de Criação de Candoso)
Localização	Santa Maria da Feira	Montemor-o-Novo	Guimarães
Anos de Atividade	7	20	31
Acolhe Residências Artísticas	Sim	Sim	Sim
Disciplinas artísticas que acolhe	Artes performativas, artes de rua, circo, fotografia, performance, música, artes visuais, multidisciplinar	Artes performativas, cinema, circo contemporâneo, cruzamentos disciplinares, dança, fotografia, Música, Performance, Som, Teatro	Música, Circo Contemporâneo e Dança Contemporânea
Iniciativa Privada ou Pública	Pública	Público-privada	Pública
Site	Sim, associado ao Festival Imaginarium	Sim	Sim
Presença nas Redes Sociais	Instagram e Facebook associado ao Festival Imaginarium	Instagram e Facebook	Facebook, Instagram e Vimeo
Público-alvo	Criadores nacionais, internacionais, locais e regionais, produtores e programadores das diferentes expressões artísticas	Criadores nacionais, internacionais e locais, escolas e associações do ramo artístico	Criadores nacionais, internacionais, locais e regionais
Redes de Trabalho	Circostrada, Roundabout Europe, European Festivals Association	Bolsa Amélia Rey Colaço, Performart, Young Emerging Performers, Aerowaves, European Dancehouse Network, International network for contemporary performing arts, Feira Internacional da Dança NRW	Bolsa Amélia Rey Colaço, Universidade do Minho, Quadrilátero Cultural, Partis, Performart, Rede Portuguesa de Museus, Rede 5 sentidos, Circusnext, Aerowaves, Em Trânsito, Innovation Network of European Showcases, Rede Amarelo

Fonte: Elaboração Própria

Comparativamente ao ICC, ambas as instituições ‘O Espaço do Tempo’ e ‘A Oficina’, possuem mais anos de atividade acabando por serem mais reconhecidas pelo público-alvo, o que poderá ser uma ameaça para o ICC. Deste modo para que o ICC passe a ser tão reconhecido como os restantes equipamentos culturais deverá ser efetuado um

investimento no marketing do espaço. Vê-se como uma vantagem competitiva a localização do ICC face aos espaços congéneres, pois Santa Maria da Feira possui uma localização privilegiada tanto por ter variadíssimas autoestradas a circundar o concelho como pelo facto de se encontrar a 33,8 km do Porto, o que lhe fornece uma localização de aproximação ao aeroporto sendo mais fácil a chegada de artistas internacionais. O facto do ICC estar diretamente ligado ao Festival Imaginarius, no que concerne as redes sociais e ao *site*, poderá ser também uma vantagem, uma vez que o festival possui grande reconhecimento na comunidade artística, contudo poderá ser considerado uma ameaça o facto do equipamento cultural não possuir redes sociais e *site* próprios, uma vez que os equipamentos congéneres o possuem. Relativamente as redes de trabalho constata-se que o ICC, possui poucas redes trabalho comparativamente ao 'Espaço do Tempo' e à 'A Oficina'. Como tal, considera-se que caso fossem estabelecidas novas redes de trabalho seria vantajoso para o ICC.

5.6. Análise Interna

A análise interna da organização fornece informação sobre como a empresa se encontra organizada, quantos recursos possui e as tarefas efetuadas diariamente na empresa, tudo isto através do levantamento dos dados fornecidos pela organização.

O ICC, como já foi mencionado anteriormente, está sobre a tutela do Pelouro da Cultura, Turismo, Bibliotecas e Museus de Santa Maria da Feira sendo o Vereador deste pelouro o responsável máximo, porém no equipamento estão presentes 4 técnicos do município, sendo que um deles é o gestor do projeto, tendo os restantes que responder ao gestor.

O sistema de organização interna possui um formato vertical com uma estrutura hierárquica clássica onde o Presidente da Câmara é o responsável máximo e divide as suas responsabilidades com o Vice-presidente e pelos seus vereadores dos diferentes pelouros, de seguida ao vereador está o seu adjunto, o seu secretário e por fim os técnicos municipais, que dentro da estrutura também possuem diferentes estatutos conforme a sua formação escolar. O técnico superior corresponde a uma pessoa que terminou o ensino superior, de seguida está o assistente técnico que apenas possui o 12º ano de escolaridade, o assistente operacional possui a escolaridade obrigatória de acordo com a idade.

O ICC oferece um espaço aos artistas para que possam focar-se a 100% no seu trabalho, estando num local mais calmo da cidade, porém perto de tudo. Sendo assim considera-se como sendo um ponto forte a sua localização, pois está perto da linha do comboio "Vouguinha", que faz ligação aos concelhos nas proximidades, como também

está a poucos minutos a pé do centro histórico da cidade onde normalmente decorrem os eventos.

Um dos pontos fracos da organização está na divulgação digital. As redes sociais do Imaginarius são da responsabilidade de gestão do gabinete de comunicação da câmara municipal, o que acaba por ser prejudicial, uma vez que não há uma pessoa dedicada exclusivamente a esta função. Para além disso as constantes alterações da cultura organizacional acabam por prejudicar o trabalho contínuo de cada um dos colaboradores. Considera-se que a falta de comunicação entre colaboradores, por vezes, demonstra ser prejudicial ao desenvolvimento dos projetos.

Esta análise permitiu efetuar um breve levantamento dos pontos fortes e fracos, bem como demonstrou o sistema de gestão interno utilizado, que é considerado como sendo o mais adequado visto tratar-se de uma organização de índole pública. Porém parece ser crucial apresentar o quadro resumo na análise SWOT para que se esmiúce mais profundamente os pontos fortes e fracos, como também as oportunidades e ameaças.

5.7. Análise SWOT ao ICC

Figura 3 - Análise SWOT



Fonte: Elaboração Própria

5.8. Planeamento Estratégico

5.8.1. Público e Posicionamento

O ICC atua no segmento do mercado cultural, nomeadamente no que concerne a fornecer um espaço para o desenvolvimento de projetos artísticos. A sua atividade é desempenhada principalmente em Santa Maria da Feira.

As análises efetuadas nos capítulos anteriores não foram suficientemente detalhadas para permitir segmentar de forma homogénea evidenciando características específicas para o público-alvo do ICC. Como tal, é apenas possível mencionar características mais abrangentes. Geograficamente o público do ICC será a população local, regional, nacional e internacional, que pertence a diferentes grupos etários e possui interesse em desenvolver projetos artísticos.

Assim sendo, considera-se como o público do ICC:

- Criadores artísticos e associações das diferentes disciplinas artísticas, com interesse em apresentarem os seus projetos em espaço público;
- Estudantes e artistas jovens das diferentes disciplinas artísticas, dos 18 aos 30 anos, que procuram um local para iniciar o seu projeto;
- Produtores, programadores, e representantes do ensino artístico, nacionais e internacionais, pois fornecem a oportunidade de contactar com a produção emergente nacional;
- População artística do concelho de Santa Maria da Feira, da Área Metropolitana do Porto e da Região Norte, pela possibilidade na adesão/participação nas atividades desenvolvidas.

Pretende-se que o ICC seja percecionado como um local para o desenvolvimento artístico, que dinamiza a cultura em Santa Maria da Feira e internacionalmente, incentivando a que a criatividade flua. Sendo assim, um local de referência nacional para o desenvolvimento de projetos artísticos em residência.

O ICC deve ter uma imagem de proximidade e transparência, procurando ser uma marca autêntica que conecta emocionalmente o seu público por toda a experiência, que obteve quando esteve em residência artística no centro de criação. Deve também, ser percecionado como um espaço de excelência para a produção de conteúdos artísticos.

Contribuindo assim, para o desenvolvimento da vida cultural da cidade, ampliando a massa crítica e criativa da região, multiplicando as oportunidades de intervenções criativas.

5.8.2. Objetivos de marketing

As análises efetuadas anteriormente permitem o desenvolvimento dos objetivos de marketing. Visto que este projeto procura analisar o marketing do ICC, serão efetuadas algumas sugestões de objetivos de marketing para o equipamento cultural.

O crescimento do reconhecimento do ICC é algo que a organização procura obter, e como tal sugere-se que este seja considerado o objetivo geral e principal para o desenvolvimento do marketing da organização. Para atingir este objetivo será necessário algum racional de suporte, ou seja, um conjunto de objetivos específicos que permitam atingir o objetivo geral proposto, nomeadamente:

- Estabelecer parcerias com 3 universidades/escolas durante 12 meses com o intuito de aumentar em 20% projetos de artistas emergentes desenvolvidos no ICC;
- Num prazo de 6 meses estar presente na primeira página do *Google* com os termos “centros de exposições artísticas”, “centro de criação”, “imaginarius” e “residências artísticas”, de forma a gerar um tráfego orgânico de mais de 500 visitantes por mês;
- Adesão a 2 redes nacionais e internacionais culturais, em cada semestre do ano.

5.8.3. Vantagens Competitivas

As vantagens competitivas são fruto da análise externa efetuada. O setor cultural no enquadramento dos centros de criação, não possui em Portugal uma oferta significativa, contudo existem vantagens competitivas que uns têm sobre os outros. Como tal, o ICC deverá apostar como vantagens competitivas, nos seguintes fatores:

- A notoriedade e reconhecimento presente no festival Imaginarius fortalecerá o ICC como equipamento cultural complementar;
- A sua localização e proximidade com uma grande cidade como é o Porto;
- A comodidade disponibilizada pelo espaço;
- Criação de relações de proximidade com os artistas.

5.9. Marketing-mix

5.9.1. Serviço

O serviço fornecido pelo ICC é multifacetado, pois é constituído pela realização de residências artísticas, ações de mediação, que podem convergir em conversas com a população ou artistas locais, ensaios abertos ou em workshops. Os espaços do ICC também poderão ser alugados para que sejam realizadas reuniões ou exposições, sendo que as salas disponíveis para aluguer são a *blackbox*, *hall* e *lounge* da nave central.

É de realçar a sugestão de incrementar a realização de mediações que não estejam apenas ligadas às residências. Dando assim oportunidade ao tecido cultural local, nacional e internacional de participar em ações com embaixadores de renome no campo artístico. Isto por sua vez fará com que a procura do ICC por parte do seu público-alvo aumente e conseqüentemente concretizará, de certo modo, o objetivo de ganhar mais reconhecimento.

Especificando o produto das residências artísticas, é de notar as práticas tidas para com os residentes. Quando o residente chega é efetuada uma apresentação do espaço na qual se termina por fornecer um saco de *merchandising* do Imaginarius com panfletos turísticos de Santa Maria da Feira, com o objetivo de estimular o crescimento das atividades turísticas no concelho. O artista durante a sua estada tem a possibilidade de frequentar o ginásio nas piscinas municipais, caso considere essencial, uma vez que alguns dos artistas que visitam o ICC são acrobatas e necessitam de permanecer num alto nível de forma.

Como há o intuito de aumentar quantidade de projetos por artistas emergentes, para além de serem disponibilizados os serviços mencionados acima, seria interessante que a realização das suas residências tivesse o acompanhamento de artistas de renome na disciplina em que a residência se insere, fornecendo uma experiência de residência artística diferente relativamente aos equipamentos congéneres

Todos estes produtos constituem a oferta multifacetada do ICC, os produtos oferecidos pelo ICC são considerados serviços, não sendo produtos tangíveis.

Em suma podemos estruturar os produtos do ICC da seguinte forma:

- Residências artísticas;
- Mediações e ações de formação;

- Aluguer do espaço para reuniões ou exposições;

5.9.2. Preço

Os preços disponibilizados estão relacionados com o aluguer dos diferentes espaços. Porém é relevante mencionar que as residências artísticas usualmente são realizadas ou no âmbito do Imaginarius ou no âmbito de algum projeto em conjunto com as redes internacionais das quais o ICC faz parte, não havendo custos de aluguer do espaço.

Para a reserva do espaço o contacto deverá ser estabelecido via e-mail. Na Tabela 3 os preços estão disponibilizados consoante o tempo necessário havendo valor à hora, dia, semana ou mês, sendo que os valores variam entre 8,13€ até 455,28€.

Tabela 3 - Tabela de preços relativa ao aluguer de espaços

Espaços	Preços			
	€/ 1h	€/ dia	€/ semana	€/ mês
Valor global de acesso a todos os espaços				
Todos os espaços (Casa, Hall e Lounge e Blackbox)	16,26 €	65,04 €	227,64 €	455,28 €
Valores individuais de acesso				
Casa 1 quarto	–	32,52 €	113,82 €	227,64 €
Casa 2 quartos	–	65,04 €	227,64 €	455,28 €
Casa 1 quarto/pax	–	8,13 €	28,46 €	56,91 €
Hall*	8,13 €	32,52 €	113,82 €	227,64 €
Lounge	8,13 €	32,52 €	113,82 €	227,64 €
Hall e Lounge	12,20 €	48,78 €	170,73 €	341,46 €
Blackbox*	13,01 €	52,03 €	182,11 €	364,23 €

*Inclui acesso a equipamento, mediante disponibilidade

Fonte: Adaptado de Imaginarius Centro de Criação (2016)

5.9.3. Comunicação

Com base nas diversas análises efetuadas serão desenvolvidas algumas orientações de comunicação, que também terão em conta os objetivos de marketing evidenciados no subcapítulo 5.8.2. Deste modo, para promover o ICC sugere-se a adoção de uma abordagem de *blend* marketing combinando as forças do marketing tradicional com o marketing digital.

Uma das ações de comunicação a desenvolver passará pelo desenvolvimento de QR codes que contenham arte digital a representar o ICC, espalhados pela cidade de Santa Maria da Feira junto a outros equipamentos culturais.

Em maio realiza-se o festival Imaginarius. Como tal, será benéfico efetuar campanhas desde abril até ao festival em maio. Campanhas nas quais se promova pela cidade tanto o centro de criação como o festival através dos mupis, nos quais se incentiva a população a partilhar nas suas redes sociais fotos criativas junto aos mupis. A foto com maior criatividade terá como oferta *merchandising* exclusiva do festival.

Com a participação do festival Imaginarius em feiras, seria positivo apostar numa campanha *online* anunciando a participação da organização nesse evento com uma *landing page* que daria a conhecer o centro de criação e o festival, incentivando à adesão à Comunidade Imaginarius para que estivessem sempre a par das novidades da marca Imaginarius.

Num âmbito mais tradicional de marketing, deverá ser desenvolvida a divulgação das atividades e bolsas para residências artísticas em revistas generalistas e jornais locais, nomeadamente, a NiT, a *Time Out*, o Diário de Notícias, a Lusa, o Público, o Expresso, o Diário da Feira, o Correio da Feira, entre outros.

Para as formações realizadas pelos embaixadores no ICC, a promoção deverá ser efetuada em revistas e jornais, redes sociais, e também no *site* do Imaginarius, uma vez que a intenção é que sejam planeadas de um ano para o outro até dezembro. A sua comunicação deverá ser divulgada em janeiro, sendo que deverão estar presentes no *site* do Imaginarius informações sobre as formações desde final de dezembro.

Numa abordagem digital, é também de realçar a realização de campanhas na rede social *Instagram*, com o objetivo de atingir um público mais jovem de artistas que necessitem de bolsas para realizarem residências artísticas. Para um melhor planeamento das redes sociais considera-se empírico selecionar um dia por semana para que o ICC seja promovido.

As parcerias com universidades e escolas, bem como a adesão a redes culturais nacionais e internacionais, também deverão ser promovidas nas redes sociais, *sites* dos parceiros e do Imaginarius.

5.9.4. Acessibilidade

A acessibilidade demonstra a capacidade de cobertura do mercado que a organização possui. A organização deve tomar decisões acerca da definição dos seus intermediários, que fornecem apoio na comercialização do serviço, deve também definir a sua presença online para a comercialização e execução de parte do serviço e deve decidir quantas unidades/espacos de prestação do serviço pretende ter.

Atualmente para o ICC os seus intermediários são o seu público que já teve oportunidade de experienciar o serviço. Uma vez que, comercializam o serviço prestado através do boca-a-boca, ou seja, a divulgação do serviço via comunicação com outros potenciais clientes. Os colaboradores do ICC também são considerados intermediários, pois utilizam a mesma técnica de divulgação (boca-a-boca) para comercializar o serviço.

Contudo para que o ICC tenha uma maior cobertura de mercado deveria ser acordado com os intermediários, especificamente o público que vai experienciar o serviço, a partilha nas suas redes sociais da sua experiência no ICC através de fotografias ou vídeos, por sua vez a vantagem para os intermediários seria o ICC partilhar alguns conteúdos sobre a companhia artística ou produtor.

O ICC possui alguma presença online tendo disponível no *site* do festival Imaginarius informação acerca do equipamento. É também no *site* onde estão disponíveis os contactos, nomeadamente o e-mail para o qual são enviadas por parte dos artistas ou produtores propostas para residências artísticas ou pedidos de aluguer do espaço. Porém seria benéfico para a organização adotar alguns mecanismos que permitissem o envio das propostas diretamente pelo *site*, ou até possuir um sistema de reservas que permitisse logo saber a disponibilidade do espaço para aluguer, no entanto se fosse para residência artística a forma mais adequada de solicitação seria através da submissão da proposta do projeto no *site*.

A prestação do serviço do ICC é apenas desempenhada em Santa Maria da Feira. Podendo ocorrer no equipamento localizado na Rua Joana Forjaz, ou seja, o ICC ou no equipamento complementar o Cineteatro António Lamoso. Contudo para acolher residências artísticas de projetos de grande magnitude ambos os espaços já comprovaram ser pequenos. Como tal, deveria ser associado ao ICC um equipamento,

como por exemplo um pavilhão desportivo onde fosse possível acolher projetos de grande escala. No que concerne à estada caso o ICC não tenha capacidade para acolher a estada dos artistas/produtores, estes ficarão alojados em equipamentos hoteleiros nas imediações do espaço, como por exemplo no Inatel, uma vez que é o hotel mais próximo do ICC, ou no Hostel da Praça, que se localiza no centro histórico da cidade.

5.9.5. Pessoas

As pessoas são fundamentais para as organizações, uma vez que são elas a força motriz das instituições, fornecendo a identidade e a reputação à marca. Este ponto do marketing-mix refere-se aos recursos humanos, que deveriam estar alinhados com a missão e visão da empresa, transmitindo essa mensagem ao público-alvo.

Como fator diferenciador determinou-se que os colaboradores do ICC deverão acompanhar com proximidade todo o processo das residências artísticas e atividades desenvolvidas no espaço, desde o início ao fim, para que o artista se sinta acompanhado e dê origem a uma relação e percepção de proximidade com a marca Imaginarius.

Todos os colaboradores do ICC deverão ter conhecimento profundo das atividades desenvolvidas no equipamento, para que, quando questionados possam fornecer as informações mais adequadas. Assim, para criar essa consciencialização é fundamental, que haja reuniões de equipa semanais onde sejam transmitidos todos os pormenores sobre as atividades.

Para uma política de motivação dos recursos humanos deverão ser efetuadas atividades de *team building*, disponibilizadas formações para os colaboradores e deverá haver um diálogo de mais proximidade com as hierarquias.

5.9.6. Processo

Os processos determinam os mecanismos e o fluxo das atividades através dos quais o serviço é consumido ou cocriado (Zeithaml *et al.*, 2017). O fluxo do serviço desenvolvido atualmente no ICC é bastante burocratizado.

Como tal, no ICC as solicitações de residências artísticas tal como foi mencionado na seção 5.9.4. Acessibilidade, deveriam ser submetidas através do *site* do festival Imaginarius. Na proposta o artista ou produtor deverá descrever o projeto que pretende desenvolver no espaço. De seguida, a proposta seria encaminhada para a equipa de

programação que a analisará. Caso considerem favorável o desenvolvimento da residência solicitaram o parecer ao vereador do pelouro da cultura, se o parecer for positivo o artista deverá ser contactado via e-mail para a marcação de uma reunião na qual serão propostas datas para a residência conforme a disponibilidade do espaço.

Após a marcação das datas para a residência artística com a equipa de programação, será comunicado por e-mail aos restantes elementos da equipa do ICC o período em que decorrerá a residência e serão incumbidas as devidas tarefas. Um dos colaboradores do ICC encarregue pela produção deverá estabelecer contacto com os residentes solicitando o preenchimento de um formulário google onde serão fornecidas informações que facilitarão todo o processo burocrático. Essas informações darão origem ao desenvolvimento do termo de responsabilidade e da declaração de leitura do plano de contingência. Para além disso as informações disponibilizadas pelo artista ou produtor permitirão que o colaborador encarregue pelas limpezas articule com a funcionária da limpeza o horário que deverá ser feito no decorrer da residência e diligencie algumas manutenções que poderão ter de ser efetuadas antes da residência. O colaborador que estabelece o contacto com o futuro residente, após a elaboração dos devidos documentos, enviará o manual de acolhimento onde são apresentadas as regras do espaço, a declaração de leitura do plano de contingência, o plano de contingência e os devidos anexos, que deverão ser preenchidos e entregues antes da residência.

No primeiro dia de residência os artistas ou produtores serão recebidos pelo colaborador encarregue pela produção que lhe apresentará o espaço, no final da apresentação é assinado o termo de responsabilidade e são entregues as chaves e cartões de acesso. No último dia de residência são devolvidas as chaves e cartões e é assinado novamente o termo de responsabilidade. Alguns dias após o término da residência deverá ser solicitado o preenchimento, via e-mail, de um inquérito de satisfação para que haja feedback por parte do público-alvo sobre o serviço, e caso necessário sejam efetuadas as devidas melhorias.

5.9.7. Evidência física

A evidência física corresponde aos elementos tangíveis que o consumidor poderá perceber durante o consumo do serviço. Assim, a evidência física percebida num serviço, como o que é o oferecido no ICC, passa por exemplo, pelas suas instalações, a decoração, a limpeza, a forma como os colaboradores agem e correspondem fará com que o público-alvo efetue a comparação com a concorrência com base nesses fatores.

Deste modo a evidência física a destacar no ICC, é:

- A arquitetura e design do edifício, a requalificação, a paisagem e a localização;
- No interior dos edifícios serão efetuadas comparações com o que foi pesquisado *online* e serão contempladas coisas diferentes consoante os espaços, nomeadamente:
 - *Blackbox*: espaço, sonorização, a temperatura e a limpeza;
 - Casa: temperatura, decoração, sonorização e limpeza;
 - Nave Central: decoração, temperatura e limpeza;
 - Praça: limpeza e temperatura.
- Os colaboradores serão avaliados pela sua apresentação, prestabilidade e qualidade no atendimento.

5.10. Calendarização, Implementação e Controlo

5.10.1. Calendarização

A calendarização é bastante importante para fornecer estrutura as ações de marketing, fornecendo um planeamento antecipado.

A Tabela 4 fornece sugestões para a calendarização das ações de marketing para o ano de 2022. Tendo em conta a pandemia Covid-19, prevê-se que 2021 ainda seja um ano atípico e por esse motivo, considera-se mais pertinente planear todas as ações de marketing para um ano onde já haja possibilidade de efetivamente pôr em prática todas elas sem constrangimentos.

Tabela 4 - Cronograma de planeamento das ações de marketing

Ações	Cronograma de Ações de Marketing											
	2022											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Promoção nas redes sociais e revistas/jornais de formações a realizar com embaixadores no ano seguinte	■											
Compra de palavras no <i>Google Ads</i>	■											
Parcerias com as universidades/escolas	■	■										
Publicitação nas redes sociais das parcerias com as universidades/escolas			■									
Campanha no <i>Instagram</i> de bolsas para residências artísticas para jovens artistas		■	■									
Envio da newsletter das atividades do Imaginarius Centro de Criação	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Mupis a incentivarem à captura de fotos criativas nas redes sociais para receber oferta de <i>merchandising</i> do Festival				■	■							
Adesão a redes culturais nacionais					■	■	■					
Publicitação nas redes sociais da adesão as redes culturais nacionais								■				
Adesão a redes culturais internacionais					■	■	■					
Publicitação nas redes sociais da adesão as redes culturais internacionais								■				
Desenvolvimento de QR <i>codes</i> com arte digital sobre o Imaginarius Centro de Criação						■	■	■	■			
Divulgação de bolsas para residências artísticas								■	■			
Criação de campanha <i>online</i> com <i>landing page</i> a publicitar a participação em feiras culturais									■	■		
Participação em feiras culturais										■	■	
Espalhar QR <i>codes</i> pela cidade de Santa Maria da Feira junto a outros equipamentos culturais										■	■	
Promoção no <i>site</i> das novas parcerias (universidades e escolas)			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Promoção no <i>site</i> das novas parcerias (redes culturais nacionais)					■	■	■	■	■	■	■	■
Promoção no <i>site</i> das novas parcerias (redes culturais internacionais)					■	■	■	■	■	■	■	■

Fonte: Elaboração Própria

5.10.2. Implementação e controlo

Para o controlo do desempenho das ações e medidas de marketing é necessário em primeiro lugar que as estratégias desenvolvidas sejam apresentadas a todos os colaboradores do ICC; isto para que todos tenham conhecimento da estratégia e posicionamento idealizados, de modo a que possuam linhas orientadoras para executar as ações propostas.

As métricas permitem verificar e controlar a execução das ações de comunicação de marketing, dando informação sobre o sucesso ou insucesso quanto ao atingir dos objetivos propostos (Tabela 5).

Tabela 5 - Métricas de controlo

Métricas	Periodicidade
Número de parcerias com escolas/universidades	Anual
Número de novas adesões as redes culturais nacionais	Semestral
Número de novas adesões as redes culturais internacionais	Semestral
Aumento da adesão à base de dados	Trimestral
Evolução do investimento em projetos artísticos	Anual

Fonte: Elaboração Própria

5.10.3. Orçamentação

O orçamento está interligado com a gestão financeira e estratégica, e procura fornecer linhas estruturais financeiras para os projetos propostos, obtendo assim a representação das despesas.

Para as sugestões efetuadas através da análise ao marketing do ICC foi realizado um orçamento com base na pesquisa e contactos com pessoas da área da publicidade, tal como se apresenta na Tabela 6.

Tabela 6 - Orçamento

Ações	Despesas
Google Ads (valor máximo mensal)	152,00€
Publicidade em mupis	512,59 €
Redes Sociais	0,00 €
Total	665,27 €

Fonte: Elaboração Própria

6. CONCLUSÃO

Este trabalho de projeto teve como objetivo central analisar o negócio do Imaginarius Centro de Criação através de uma ótica de marketing, com o intuito de no futuro aplicar algumas das estratégias sugeridas para que o reconhecimento da oferta e da marca ICC aumente.

Contudo é necessário ter em conta o quão recente é este equipamento face aos equipamentos congéneres. Porém, conclui-se que por estar diretamente ligado ao Imaginarius Festival Internacional de Teatro de Rua tem vantagens competitivas face aos concorrentes.

Atualmente com a pandemia de Covid-19 o setor cultural viu a sua atividade ser reduzida drasticamente, no entanto a adoção da passagem dos conteúdos para os meios digitais deu a possibilidade ao setor de não parar. Tal como, se evidenciou neste trabalho a atividade do ICC diminuiu, mas com esta adaptação foi ainda possível realizar algumas atividades. Contudo, não se pode afirmar que as atividades culturais em geral tenham crescido com a pandemia, pelo contrário foi um dos setores mais prejudicados.

Através da análise interna foi possível compreender as forças e fraquezas que o ICC possui. No que diz respeito à análise externa evidenciaram-se os fatores incontrolláveis que podem prejudicar ou beneficiar o ICC. As informações recolhidas permitiram desenvolver os objetivos de marketing. Por sua vez foi possível desenvolver o marketing-mix, onde se utilizou a abordagem de Booms & Bitner (1981) por se tratar de um serviço. Esta consolidação permitiu que se desenvolvessem sugestões para o marketing-mix da organização, que poderá num futuro ser aplicado tendo sempre em conta os objetivos propostos.

Ao analisarmos o marketing com base na estruturação do plano de marketing do equipamento cultural complementar, conclui-se que o ICC possui bastantes oportunidades para crescer em termos de reconhecimento, caso o investimento no marketing seja feito. O crescimento do reconhecimento do ICC pode ser levado a cabo por todas as iniciativas de marketing propostas, mas principalmente pela criação de bolsas para residências artísticas que fornece oportunidades de crescimento à atividade cultural; a criação de parcerias com universidades poderá levar à criação de novos projetos, como também dá oportunidade a que artistas emergentes passem a ser mais reconhecidos; por sua vez a adesão a mais redes nacionais e internacionais, poderá trazer novas oportunidades para o tecido cultural crescer na região de Santa Maria da

Feira; por fim o desenvolvimento de parcerias com membros reconhecidos da comunidade cultural, ou seja, embaixadores que darão formações no ICC, permitirá não só direcionar a oferta ao seu público-alvo, como também fará crescer o reconhecimento e notoriedade tão desejado e merecido do ICC.

7. LIMITAÇÕES

Na elaboração deste projeto surgiram algumas limitações.

No que concerne à análise da estatística das redes sociais não foi possível testar o alcance que as publicações teriam caso fossem pagas. Os dados fornecidos sobre o público-alvo das redes sociais são um pouco subjetivos, uma vez que as páginas pertencem ao Festival Imaginarius e os seus seguidores não são apenas artistas, como também o público em geral que frequenta o festival, ou seja, há a hipótese de o público-alvo do ICC estar ou não presente nestas páginas.

BIBLIOGRAFIA

- Alarcón, K. E. T. (2018). *Blended Marketing y Competitividad en la Empresa Tunkis, Los Olivos, 2018*. Universidad César Vallejo, Perú.
- Al Badi, K. S. (2018). The Impact of Marketing Mix on the Competitive Advantage of the SME Sector in the Al Buraimi Governorate in Oman. *SAGE Open*, 8(3), 1-10.
- Baldwin, J. R., Faulkner, S. L., Hecht, M. L. & Lindsley, S. L. (2006). *Redefining Culture: Perspectives Across the Disciplines*. Nova Jérсия: Lawrence Erlbaum, Inc.
- Banco de Portugal. (2020). *Boletim Económico*. Lisboa: Departamento de Estudos Económicos.
- Bhayani, S. & Vachhani, N. (2014). Internet Marketing vs Traditional Marketing: A Comparative Analysis. *FIIA Business Review*, 3(3), 53-63.
- Booms, B. & Bitner, M. (1981). Marketing Strategies and Organization Structure for Service Firms. In Donnelly J. e George WR. (Eds). *Marketing of Services, American Marketing Association*, Chicago, IL, pp. 47–52.
- Calicchio, S. (2020). *A análise swot em 4 etapas: Como utilizar a matriz SWOT para fazer a diferença na carreira e nos negócios*. Roma: Stefano Calicchio
- Castro, J. P. (2007). *Comunicação de Marketing*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Chaffey, D. & Ellis-Chadwick, F. (2016). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and practice*. Harlow: Pearson Education, Inc.
- Chernev, A. (2011). *The Marketing Plan Handbook*. Chicago, IL: Crebellum Press.
- Coto, M. A. (2008). *El Plan de Marketing Digital: Blended Marketing como integración de acciones on y offline*. 3ª ed. Madrid: Pearson Educación S.A.
- D'Andrea, F. A. M. C. (2018). Marketing Estratégico e Competição Empresarial: Fundamentos Austríacos Da Resource-Advantage Theory. *MISES: Interdisciplinary Journal of Philosophy, Law and Economics*, 1(1), 1-44.
- Damascena, E. O., Oliveira, B. R. B. & Melo, F. V. S. (2012). Marketing Cultural: Visão, Prática e Objetivos da Comunidade Empresarial da Região do Vale do São Francisco (PE). *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 2(1), 75–87.
- Ferreira, M. A. (2020). *Diferenciação, segmentação e posicionamento*. São Paulo: Editora Senac São Paulo.

- Festa, G., Cuomo, M. T., Metallo, G. & Festa, A. (2016). The (r)evolution of wine marketing mix: From the 4Ps to the 4Es. *Journal of Business Research*, 69(5), 1-6.
- Galão, F. P. & Crescitelli, E. (2015). Planejamento E Implantação Da Comunicação De Marketing: Uma Análise Entre Teoria E Prática. *Revista de Gestão*, 22(3), 435–452.
- Gama, M. (2020). *Impactos da COVID-19 no setor cultural português: Resultados preliminares de março de 2020*. Braga: Centro de estudos de comunicação e sociedade.
- Godin, S. (2019). *Isto é Marketing*. Porto: Ideias de Ler.
- Ho, J. K. K. (2014). Formulation of a Systemic PEST Analysis for Strategic Analysis. *European Academic Research*, 2(5), 6478–6492.
- Hooley, G., F. Piercy, N., Nicoulaud, B. & M. Rudd, J. (2012). Marketing Strategy & Competitive Positioning. In *Dictionary of Marketing Communications*. Harlow: Pearson Education, Inc
- Imaginarius Centro de Criação. (2016). *Custo de alugueres - ICC*. Santa Maria da Feira: Pelouro da Cultura, Bibliotecas, Museus e Turismo da Câmara Municipal de Santa Maria da Feira.
- Keller, K. L. (2001). Mastering the Marketing Communications Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing Communication Programs. *Journal of Marketing Management*, 17(7–8), 819–847.
- Kieling, A. P., Hoffmann, E. M. & Boeing, R. (2016). *Abocanhando o Mercado: O Caso da Rock Hamburgueria*. Santa Catarina: Universidade do Vale do Itajaí.
- Kingsnorth, S. (2016). *Digital Marketing Strategy: An integrated approach to online marketing*. Londres: Kogan Page.
- Kolb, B. M. (2013). Marketing for Cultural Organizations. In *Marketing for Cultural Organizations* 3ª ed. Nova York: Routledge.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Mudança do Tradicional para o Digital*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2010). *Marketing Management*. 14ª ed. Nova Jérсия: Prentice Hall.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. & Armstrong, G. (2004). Principles of Marketing. In

- The Economic Journal*. 4ª ed., Vol. 42. Nova Jérсия: Prentice Hall.
- Lambin, J.-J., Galluci, C. & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing - Gestión Estratégica y Operativa del Mercado*. 2ª ed. Nova York: The McGraw-Hill Education.
- Mariñelarena, E. L. (2015). *Marketing Cultural*. SSCB0110. Málaga: IC Editorial.
- Marques, V. (2018). *Marketing Digital 360*. Lisboa: Conjuntura Actual Editora.
- Martins, C. A., Campomar, M. & Ikeda, A. A. (2014). Reflexões Sobre O Papel Da Segmentação E Do Posicionamento No Plano Operacional De Marketing. *Revista FSA*, 11(1), 01–23.
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- Nunes, J. C. (2008). *Plano de Marketing Estratégia em Acção*. 1ª ed. Lisboa: Leya.
- Ortega, R. G., Rodríguez, M. D. O., Vázquez, M. L., Ricardo, J. E., Figueiredo, J. A. S. & Smarandache, F. (2019). Pestel analysis based on neutrosophic cognitive maps and neutrosophic numbers for the sinos river basin management. *Neutrosophic Sets Ans Systems*, 26(1), 105-110.
- Pahl, N. & Richter, A. (2007). *Swot Analysis - Idea, Methodology and a Practical Approach*. Munique: Grin Verlag
- Paştiu, C. A. (2011). Analysis and understanding of key marketing concepts marketing activities organized within the footwear industry companies. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 13(2), 662-669.
- Patton, M. Q. (2002). Qualitative Research & Evaluation Methods. In *Qualitative Inquiry* (3rd ed.). Califórnia: Sage Publications, Inc.
- Pelouro da Cultura, Turismo, Museus e Bibliotecas. (2015). *CCTAR – Centro de Criação de Teatro e Artes de Rua Projeto Caixa das Artes*. Santa Maria da Feira: Câmara Municipal de Santa Maria da Feira
- Perreault, W. D., Cannon, J. P. & McCarthy, E. J. (2011). *Basic Marketing: A Marketing Strategy Planning Approach*. 18ª ed. Nova York: The McGraw-Hill Education.
- Poniewaz, S. (2020). *Marketing Strategy Ultimate Planning Guide: For Entrepreneurs Small Business Owners*. Nova York: The Pony Group LLC
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. Van. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*.

Lisboa: Gravida.

- Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (1995). Using the 7Ps as a generic marketing mix: An exploratory survey of UK and European marketing academics. *Marketing Intelligence & Planning*, 13(9), 4–15.
- Ramírez, C. (2013). Marketing Cultural. *Revista EAN*, 60, 123-146.
- Oliveira, E. & Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação: da interrogação à descoberta científica*. Porto: Vida Económica.
- Reichelt, V. P. & Boller, B. S. (2016). Marketing Cultural: o patrocínio de eventos e sua influência na percepção de imagem de marca pelos consumidores. *Revista Brasileira de Marketing*, 15(5), 609–625.
- Reis, A. C. F. (2003). *Marketing Cultural e Financiamento da Cultura*. Rio de Janeiro: Garimpo de Soluções.
- Decreto-Lei n.º 114/2012 de 25 de maio. *Diário da República nº 102/2012 - Série I*. Presidência do Conselho de Ministros, Lisboa.
- Sammut-Bonnici, T. & Galea, D. (2015). PEST analysis. *Wiley Encyclopedia of Management*, 12(Janeiro 2015), 1–1.
- Stewart, D. W. & Myers, J. H. (1998). Segmentation and Positioning for Strategic Marketing Decisions. *Journal of Marketing Research*, 35(1), 438-440.
- Terech, A. (2018). An Introduction to Marketing and Branding. *Generations: Journal of the American Society on Aging*, 42(1), 45–49.
- Valim, R. (2014). *Como Elaborar seu Plano de Negócios: Um guia para empreendedores e estudantes de administração e marketing*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Letra Certa Comunicação e Produção Editorial.
- Westwood, J. (2019). *How to Write a Marketing Plan*. 6ª ed. Londres: Kogan Page, Ltd.
- Wood, M. B. (2008). *The Marketing Plan Handbook Marian Burk Wood*. 5ª ed. Harlow: Pearson Education, Inc.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. (2017). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. 7ª ed. Nova York: The McGraw-Hill Education.

WEBGRAFIA

- American Marketing Association (2017). *Definition of Marketing*. Consultado a 15 de outubro de 2020, em <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Cohen, H. (2011). 72 Marketing Definitions. Consultado a 21 de fevereiro de 2021, em <https://heidicohen.com/marketing-definition/>
- Conselho da União Europeia (2020). Acordo de Paris: Conselho transmite a comunicação relativa ao CDN em nome da UE e dos Estados-Membros. Consultado a 25 de janeiro de 2021, em <https://www.consilium.europa.eu/pt/press/press-releases/2020/12/18/paris-agreement-council-transmits-ndc-submission-on-behalf-of-eu-and-member-states/>
- Direção Regional de Cultura do Centro (s.d.). *Medidas de Apoio à Cultura*. Consultado a 23 de janeiro de 2021, em <https://www.culturacentro.gov.pt/pt/noticias-e-eventos/medidas-de-apoio-a-cultura/>
- Dschlaegel (2016). *Marketing With a Blended Marketing Strategy For Maximum Visibility*. Consultado a 23 de janeiro de 2021, em <https://marketinghog.com/marketing-with-a-blended-marketing-strategy-for-maximum-visibility/>
- Facebook Business Suite (2021). *Estatística Facebook Business Suite*. Consultado a 07 de fevereiro de 2021, em https://business.facebook.com/latest/insights/overview?asset_id=365820188639&nav_id=3277048185&nav_ref=bm_home_redirect
- Imaginarius Centro de Criação (s.d.). *Espaços Imaginarius Centro de Criação*. Consultado a 10 de fevereiro de 2021, em <https://imaginarius.pt/icc/#screenshot>
- In Residence (s.d.). *Espaços de Residência - Ateliers Municipais e Residências Artísticas*. Consultado a 4 de março de 2021, em <http://www.inresidenceporto.pt/pt/espacos-de-residencia/>
- Instituto Nacional de Estatística [INE] (2020). *Estatísticas da Cultura 2019*. Consultado a 06 de fevereiro de 2021, em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=71882171&PUBLICACOESmodo=2
- PORDATA (2015). *Taxa de analfabetismo segundo os Censos: total e por sexo*.

Consultado a 06 de fevereiro de 2021, em <https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+analfabetismo+segundo+os+Censos+total+e+por+sexo-2517>

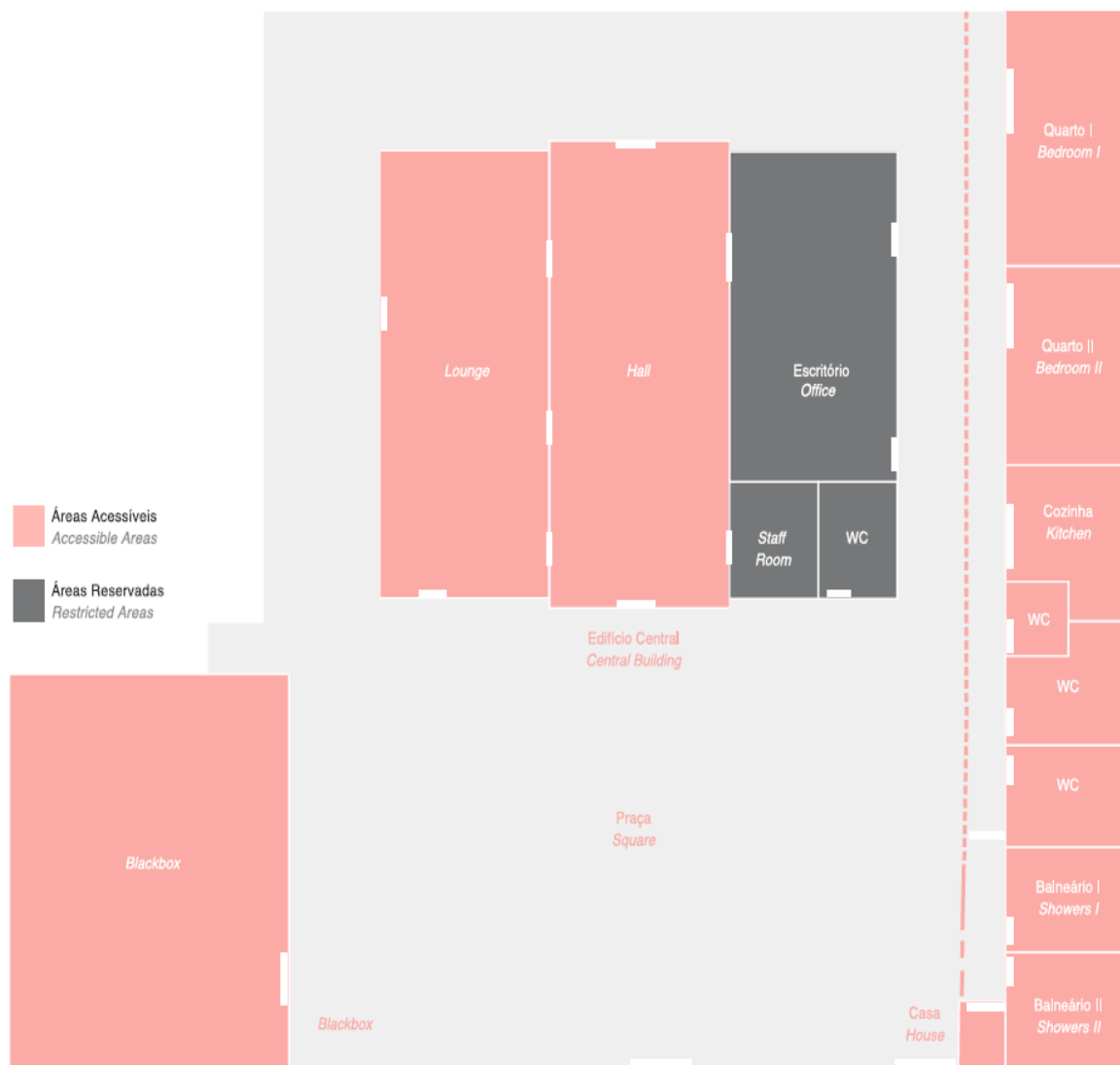
PORDATA (2020). *Taxa bruta de natalidade*. Consultado a 06 de fevereiro de 2021, em <https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+bruta+de+natalidade-527>

Tankovska, H. (2021). *Distribution of Facebook users worldwide as of October 2020, by age and gender*. Consultado a 03 de fevereiro 2021, em <https://www.statista.com/statistics/376128/facebook-global-user-age-distribution/>

Tankovska, H. (2021). *Distribution of Instagram users worldwide as of October 2020, by age and gender*. Consultado a 03 de fevereiro 2021, em <https://www.statista.com/statistics/248769/age-distribution-of-worldwide-instagram-users/>

ANEXOS

Anexo 1 - Planta do Imaginarius Centro de Criação



Fonte: Imaginarius Centro de Criação (s.d.)