



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Nova Lusa: Festival de Música Portuguesa Contemporânea

Cátia Sofia da Graça Oliveira Merendeiro

Mestrado em Estudos e Gestão da Cultura

Orientadora:

Doutora Caterina Foà, Professora Auxiliar Convidada,

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023



SOCIOLOGIA
E POLÍTICAS PÚBLICAS

Departamento de História

Nova Lusa: Festival de Música Portuguesa Contemporânea

Cátia Sofia da Graça Oliveira Merendeiro

Mestrado em Estudos e Gestão da Cultura

Orientadora:

Doutora Caterina Foà, Professora Auxiliar Convidada,

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023

A tradição é o oposto do purismo. É a transmissão de conhecimento, um passado que deve ser ancorado no presente.

Agradecimentos

Embarcar na escrita de um trabalho de projeto não deve ser uma viagem solitária. Por essa razão, gostaria primeiramente de agradecer aos meus pais, que me permitiram estudar em Lisboa. A experiência de vir do campo para a cidade tornou-se mais enriquecedora graças às amizades feitas pelo caminho, às quais agradeço a paciência e companheirismo. Neste tema, não posso deixar de agradecer à minha orientadora, tanto pela ajuda na estruturação deste trabalho, como pelas palavras motivadoras, que me ajudaram em momentos mais complicados do processo. Por fim, quero agradecer especialmente a toda a equipa do projeto cultural 23 Milhas, da Câmara Municipal de Ílhavo, os meus colegas de trabalho e mentores durante todo este processo, e que viram este trabalho crescer diariamente, apoiando-me sempre que necessário.

Resumo

Partindo da problemática da pouca oferta cultural desenhada para o emigrante português na área metropolitana de Lille, este trabalho de projeto procura desenhar um festival de música portuguesa contemporânea, na cidade de Lille. Para esse fim, neste trabalho exploro a dinâmica territorial da região, nomeadamente a emigração portuguesa em França e o seu impacto na sociedade francesa, assim como as associações portuguesas disponíveis na região metropolitana de Lille. Além disso, procuro perceber a dinâmica setorial dos eventos culturais em Lille e perceber como o consumidor lusodescendente se comporta. Através da elaboração de um plano de negócios, recorrendo ao *Business Model Plan*, juntamente com ferramentas de análise como o *benchmarking*, análise PEST, *marketing mix* ou análise SWOT, desenho o projeto de um festival que procura aumentar a oferta cultural para a comunidade portuguesa em França.

Palavras-chave: festival; música; comunidade portuguesa; associações culturais; Lille.

Abstract

Starting from the problem of the limited cultural offer designed for Portuguese emigrants in the Lille metropolitan area, this project seeks to design a contemporary Portuguese music festival in the city of Lille. To this end, this work explores the territorial dynamics of the region, namely portuguese emigration to France and its impact on French society, as well as the portuguese associations available in the Lille metropolitan area. In addition, I try to understand the sectoral dynamics of cultural events in Lille and the northern region as a whole, and how the Lusodescendant consumer behaves. By drawing up a business plan, using the *Business Model Plan*, along with analysis tools such as benchmarking, PEST analysis, marketing mix or SWOT analysis, I design the project for a festival that seeks to increase the cultural offer for the Portuguese community in France.

Keywords: festival; music; portuguese community; cultural associations; Lille.

Índice

Resumo	iv
Abstract	vi
Introdução	1
Capítulo 1 Diagnóstico.....	3
1.1 Dinâmica Territorial	3
1.1.1 Emigração Portuguesa para França	3
1.1.2 Movimento Associativo Português em França	4
1.1.3 Associativismo no Norte	5
1.2 Dinâmica Setorial	8
1.2.1 Caracterização	8
1.2.2 Fundamentos Teóricos	9
1.2.3 Origens e Antecedentes	12
Capítulo 2 Metodologia.....	15
2.1 Resultados	16
2.1.1 Benchmarking	16
2.1.2 Análise PEST	17
2.1.3 Análise SWOT	20
Capítulo 3 Definição	23
4.1 Missão, Visão e Objetivos.....	23
4.2 Marketing Mix.....	23
4.3 Business Model Canvas.....	24
Capítulo 4 Execução.....	25
5.1 Proposta de valor.....	25
5.2 Parceiros	26
5.3 Atividades.....	26
5.4 Recursos	28
5.5 Estrutura de Custos e Financiamento	28
5.6 Canais	29
5.7 Segmento de Clientes	30
5.8 Relação com Consumidor	30
Conclusão	33
Fontes.....	35
Bibliografia	36
Anexo	1

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Associações portuguesas em Lille, 2007	7
Tabela 2 - Análise benchmarking dos festivais franceses com programação portuguesa (2020-2023). ..	17
Tabela 3 - Análise SWOT do projeto.....	21

Introdução

O presente proposta de projeto procura criar um festival de música, com o nome «Nova Lusa». Esta proposta de valor resulta da minha experiência pessoal, ao ter vivido e trabalhado no norte de França. Apesar da forte presença de uma comunidade portuguesa, senti que existia a falta de eventos culturais que ligassem essa comunidade, mesmo antes da pandemia que nos assombra. Esta falta de oferta torna-se ainda mais evidente no público jovem, onde verifiquei que existe alguma procura para um produto não existente.

A cidade de Lille, até ao início do milénio, era conhecida pelo seu lado industrial, com as características casas de tijolo, excedentes da influência flamenga. No entanto, em 2004, tornou-se «Capital Europeia da Cultura».¹ Este grande evento foi o catalisador para o estatuto cultural que Lille hoje detém, estando próxima de cidades como Paris ou Bruxelas. Durante 11 meses, Lille 2004 terá oferecido mais de 2000 eventos, entre espetáculos, exposições ou grandes festivais, envolvendo a comunidade dos municípios de Hauts-de-France e Bélgica, fruto da forte relação cultural entre a região e o país.

Desta forma, como trabalho de projeto de conclusão de mestrado, procuro projetar um festival de música portuguesa contemporânea, na cidade de Lille, a realizar-se no final do mês de setembro, na sala de espetáculos da associação cultural *L'Aéronef*. Este espaço cultural é sediado num antigo edifício, com acesso através do centro comercial *Westfield Euralille*, localizado entre as duas principais estações de comboio (Lille-Flandres e Lille Europe), no coração da cidade. A seleção da cidade de Lille para «Capital Europeia da Cultura», em 2004, salvou o edifício de ser destruído. Após a sua preservação, foi criada uma grande área de receção ao público, áreas para venda de bilhetes e um bar, numa área que pode receber até 800 pessoas.²

A escolha do final de setembro como o período ideal para a realização do festival deve-se ao facto de, para além de conseguir evitar a concorrência de grandes festivais icónicos da região, que acontecem nos meses de julho e agosto, também permite acolher os estudantes universitários logo no início do ano letivo, quando estes se encontram com mais tempo livre. O objetivo seria realizar o festival num fim de semana, pois assim é possível incluir o outro

¹ «Lille 2004». Disponível em: <https://www.lille3000.eu/portail/evenements/lille2004>. Acesso em: 15 de junho de 2023.

² «L'aéronef». Disponível em: <https://aeronef.fr/laeronef>. Acesso em 15 de junho de 2023.

público-alvo, o emigrante português, assim como a sua família lusodescendente. Apesar de pretender que o festival seja realizado num espaço fechado, acredito que as boas condições climáticas durante este mês, em Lille e em todo o norte de França, ajudarão a atrair mais público. Assim, a minha proposta de valor procura dar uma projeção internacional à música portuguesa contemporânea.

CAPÍTULO 1

Diagnóstico

1.1 Dinâmica Territorial

1.1.1 Emigração Portuguesa para França

Segundo o relatório do Observatório da Emigração, publicado em outubro de 2019 por José Carlos Marques, Pedro Góis, Pedro Candelas e Bárbara Ferreira, «França assumiu-se como um dos principais países de destino de centenas de milhares de portugueses que procuravam fugir da pobreza e da Guerra Colonial». O auge da emigração lusa acontece nos anos 60, onde houve uma onda de transferência de trabalhadores do sul da Europa para os países industrializados da Europa central. Assim, o movimento migratório português para França pode ser categorizado em três fases distintas.

A primeira fase, comprimida entre os anos 1921 e 1932, levou a que quase 50000 portugueses emigrassem para França, como resultado das consequências catastróficas que a Primeira Guerra Mundial teve no país. Assim, o objetivo passava por ajudar na sua reconstrução, celebrando-se um acordo entre os dois países, com o apoio do Corpo Expedicionário Português (CEP, abreviando). Tratou-se da força militar que esteve presente na frente europeia da Primeira Guerra Mundial, com destaque para o norte de França. Além dos esforços de guerra, um outro objetivo passava por conseguir obter apoios dos aliados para combater a ameaça alemã nos territórios ultramarinos. Deste corpo de trabalho faziam parte exclusivamente membros do sexo masculino. Após o fim dos trabalhos, alguns ficaram e trouxeram a sua família para França. Estima-se que dos 50000 portugueses que formavam o CEP, cerca de 20000 trocaram a nação lusa por terras gaulesas. É de destacar que, entre 1926 e 1927, devido ao golpe de estado de 28 de maio de 1926, que levou ao fim da Primeira República e ao início de uma ditadura militar em Portugal, houve um elevado número de refugiados políticos a fugir para França.

A segunda fase dá-se em moldes diferentes da primeira, no sentido em que a faixa demográfica mais relevante que decide emigrar são jovens do sexo masculino, que procuram fugir ao serviço militar, fruto da Guerra Colonial que ocorria em Angola e Moçambique, que ocorreu entre os anos de 1961 e 1974. No entanto, mantém-se a elaboração de acordos bilaterais

para ajudar na reconstrução do território francês no pós-guerra e a fuga de exilados políticos para França, vítimas do Estado Novo. Cerca de 150000 jovens abandonaram Portugal, fazendo com que o país perdesse 10% da sua população, principalmente nas zonas rurais do interior norte e centro. Este movimento migratório foi facilitado por incentivos do governo francês, por falta de mão de obra para a sua crescente indústria, após o final da Segunda Guerra Mundial.

A terceira fase da emigração portuguesa distingue-se pelo tipo de mão de obra que escolhe trocar Portugal por França, sendo maioritariamente jovens qualificados, que procuravam emprego após a crise financeira de 2008 e a entrada da Troika em Portugal. Atualmente, são perto de 614000 emigrantes que vivem em França, segundo os dados do Census 2019 francês. Assim, continua a ser uma das maiores comunidades de estrangeiros em França.

No entanto, o grande número de portugueses na sociedade francesa não dá frutos na sua influência na sociedade e na cultura. Numa entrevista realizada a 20 de abril de 2010, por Filipa Pinho, Albano Cordeiro, especialista em emigração portuguesa em França, afirma que os emigrantes portugueses «estão afastados do espaço público francês». O autor justifica o seu argumento com o facto de que «a invisibilidade pode favorecer a inserção no país de emigração mas, a prazo, é contraditória com a integração porque, uma vez que o imigrante construiu o seu espaço, não há razão para continuar invisível.» Este é o meu principal argumento para justificar a escolha deste trabalho de projeto, que passa por projetar um festival de música portuguesa contemporânea, de forma a preencher este espaço que não é ocupado pela parte portuguesa da sociedade francesa.

1.1.2 Movimento Associativo Português em França

O principal mecanismo utilizado para proliferar os hábitos e costumes portugueses dentro da comunidade emigrante passa pelo associativismo. Aqui, procuram responder à necessidade do seu público de fruir da cultura portuguesa. A associação portuguesa pioneira em França foi criada no ano de 1962, no auge do fluxo migratório. Tratava-se da *Association des Originaires du Portugal*. De cariz antigovernamental, foi apoiada pelos partidos comunistas de ambos os países, com o objetivo de fomentar a criação de outras associações.

O conceito de cultura é algo difícil de definir, visto que se encontra relacionado com a criação do indivíduo. Assim, é possível compreender que os valores culturais determinam o comportamento do público, já que a personalidade do indivíduo define aquilo que este procura

consumir, por influência dos círculos sociais em que se encontra inserido. Assim, dá para perceber o porquê de, na sua criação, as associações focarem-se exclusivamente em elementos considerados “típicos” de Portugal, como são os grupos de danças folclóricas, casas de fado ou clubes de futebol.

De acordo com a entrevista realizada ao sociólogo Jorge de La Barre, em 11 de novembro de 2012, por Cláudia Pereira, «a literatura sobre o associativismo da comunidade portuguesa em França focava os portugueses da primeira geração», constituídas pelos exemplos indicados no parágrafo anterior. Nos anos 90, começa a emergir uma «nova identidade nos jovens de origem portuguesa» que, segundo o sociólogo, foram influenciados pela construção da União Europeia e a reivindicação identitária que veio atrelada. Segundo La Barre, «as práticas culturais de um jovem que se identificava como português, embora tenha nascido em França, eram distintas de um jovem que se declarava francês e português, que também eram diferentes de um jovem que se declarava apenas francês», sendo que a maioria se identifica como português e francês. Esta cultura de assimilação contribui para a proliferação do termo “lusodescendente”, usado essencialmente pelo movimento associativo da segunda geração, constituída por filhos de pais emigrantes portugueses. Este termo abraça a sua ascendência, transformando, na minha opinião, o processo de aculturação. Assim, é possível concluir que, de certa forma, este novo abraçar da cultura portuguesa torna secundária a experiência francesa.

No meio do renascimento da identidade portuguesa por parte dos filhos dos emigrantes nasce a associação *Cap Magellan*, que eu decido destacar neste trabalho por ser uma importante ponte entre Portugal e França, atualmente. Criada em 1991, destacava-se das restantes associações da altura pela aposta em interesses diferentes da primeira geração. Fundada por estudantes universitários, a *Cap Magellan* procurava dar a conhecer aos luso-descendentes a cultura portuguesa contemporânea, objetivo que mantém até à atualidade. Mais à frente falarei um pouco sobre o trabalho desta associação e em como pode contribuir ativamente para a realização deste projeto, como colaboradora.

1.1.3 Associativismo no Norte

Foi no apogeu do associativismo em França, em 1986, que foi escrito o artigo «Immigration et mouvement associatif portugais dans la région Nord de la France», pelo *Centre National de la Recherche Scientifique*, o maior órgão de pesquisa científica no país. As primeiras associações

portuguesas a serem criadas no departamento do Norte, que detinha mais de 70% da população emigrante no departamento de *Hauts-de-France*, foram sobretudo de carácter desportivo. Durante a primeira metade da década de 70, das 14 associações existentes, 8 clubes de futebol foram fundados. Este facto pode ser justificado pelas imposições que se faziam sentir em relação ao regime do Estado Novo, instaurado em Portugal até 1974. Isto porque, em França, encontravam-se presentes elementos da PIDE, polícia política portuguesa que limitava a liberdade de expressão dos cidadãos. A Revolução dos Cravos viu nascer as associações de cariz cultural, com destaque para os grupos folclóricos, resultando na criação de 16 grupos, no espaço de uma década. Para este fenómeno veio contribuir para a proliferação dos festivais portugueses, focados na herança minhota, zona geográfica de Portugal de onde os emigrantes do norte de França são originários.

Os historiadores Marie-Christine Volovitch-Tavares e Dominique Stoenesco identificam, no artigo «Portuguese Immigrants and Portuguese Culture in France», as diferentes associações que, em 2007, estavam presentes na área metropolitana de Lille, cidade com o maior registo de emigrantes portugueses no norte de França (tabela 1). Citando o trabalho de Sabrina Maceiras, no texto «Les associations d'immigrants portugais dans le département du Nord de la France», publicado em 2018:

«(...) os espaços associativos de migrantes foram formados com o fim de atenuar os problemas de desenraizamento. (...) Nas cidades de Lille, Roubaix e Tourcoing (...) as associações portuguesas gozaram de grande popularidade entre os anos 60 e 90. Esta popularidade deveu-se em grande parte à grande presença portuguesa no território que tinha vindo à procura de trabalho nas grandes fábricas têxteis e nas obras. Ao longo dos últimos anos, verifica-se que a vida associativa portuguesa no Norte está em crise, levando ao desaparecimento de dezenas de associações portuguesas.» (pp. 3)

Radio Triunfo	Association Familiale Franco-Portugaise
Association Socio Culturelle des Anciens Combattants des Ex Colonies Portugaises	Association pour la Promotion des Échanges avec les Pays Lusophones
Association “Mocidade Portuguesa”	Association “Les Amis de Guimarães”
Association “Covilhã Sporting Club” de Roubaix	Association Portugaise “Flores Vale do Ave”
Union Sportive des Portugais de Roubaix	Centre Socio-Culturel Luso Français de Tourcoing
Association des Jeunes Portugais de la Région Lilloise	Association au Soleil du Portugal
Centro Cultural e Desportivo Miulenze	Association Catholique Récréative Portugaise “Paz no Mundo”
Association Catholique Portugaise de Roubaix	Associação “Les Amis de la Chapelle de Notre Dame de Fátima”
Amicale des Parents Luso Français	

Tabela 1 - Associações portuguesas nas cidades de Lille, Roubaix e Tourcoing, 3 maiores cidade da área metropolitana, 2007. Fonte: Volovitch-Tavares, M. C., & Stoenesco, D. (2007). Portuguese immigrants and Portuguese culture in France. Museum International, 59(1-2), 233-234, 30-40.

Após consulta no portal do Ministério dos Negócios Estrangeiros³, conclui-se que existe uma redução drástica no número de associações dadas como ativas na área metropolitana de Lille, cenário que serve de espelho ao que acontece no resto do departamento do Norte.

Da minha perspetiva, este fenómeno ocorre devido a três fatores fundamentais. Em primeiro lugar, é importante salientar o efeito que a pandemia dos anos 2020 e 2021 teve no setor. Este evento à escala global ameaçou a sobrevivência destas associações, criando um efeito em cadeia, onde a falta de atividades e constrangimentos associados levou a problemas financeiros e consequentemente, na maioria dos casos, ao seu encerramento. De seguida, um outro fator que ameaça a sua sobrevivência é a não renovação dos dirigentes, onde muitas vezes são os próprios fundadores da associação que, devido à idade avançada, escolhem abandonar o cargo e consideram difícil encontrar indivíduos interessados em assumir as rédeas dos projetos. Por último, considero que a integração das novas gerações fica aquém do esperado, em muito devido à natureza das atividades que estas associações oferecem. Defendo que, para combater a diminuição do número de associações, é necessário atrair os jovens portugueses luso-

³ «Movimento Associativo». Disponível em: <https://paris.consuladoporugal.mne.gov.pt/pt/portugal-em-franca/movimento-associativo#59-nord>. Acesso em: 20 de agosto de 2023.

descendentes a juntarem-se às estruturas já existentes, como forma de reforço de recursos humanos para, futuramente, assumirem cargos de direção ou aprenderem os mecanismos para criarem as suas próprias associações, um objetivo que procuro alcançar com a execução deste projeto.

No entanto, apesar da falta de disponibilização de meios financeiros e de haver um apoio consideravelmente reduzido do lado do governo português para a sua proliferação e incentivo ao desenvolvimento de atividades, estas representam um pilar fundamental na promoção e dinamização da sociedade portuguesa emigrante em França.

1.2 Dinâmica Setorial

1.2.1 Caracterização

O setor da organização de eventos tem como objetivo proporcionar experiências, auxiliando-se da sua função como serviço de comunicação. O próprio evento serve como meio de comunicação dentro da comunidade e procura promover a expressão do público a quem está afeto, promovendo a interação entre os mesmos.

Existem diferentes tipos de eventos, de acordo com o objetivo traçado. Segundo Donald Getz (2007) existem oito categorias de eventos. O autor começa por enumerar os eventos comerciais, aqueles que promovem bens ou serviços. De seguida, refere os eventos institucionais, caracterizados pelas ações de comunicação criadas pela entidade organizadora. Já os eventos políticos, apesar de semelhantes aos institucionais, procuram divulgar informações e tomadas de decisões, assim como a partilha de conhecimentos. No entanto, apesar dos eventos educativos visarem também a partilha de conhecimentos, estes apresentam-se como assuntos de especialidade. Getz define como eventos sociais aqueles que procuram o convívio entre um grupo de pessoas, como forma de entretenimento. Também na área do entretenimento encontramos os eventos de foro desportivo, recreativos e culturais. O que diferencia estes dois últimos tipos de eventos passa pela missão que cada um tem, sendo que os eventos culturais procuram divulgar, promover e valorizar a cultura de uma localidade ou região, enquanto os eventos recreativos têm como principal missão assegurar o entretenimento de um grupo de pessoas.

Inseridos nos eventos recreativos, o universo dos festivais de música proporciona ao seu público experiências de diversão e lazer, associadas a trocas culturais que alimentam a fruição da cultura. Assim, a participação nestes eventos procura responder às necessidades de experiência coletiva e ligação emocional com os artistas, que têm por objetivo criar uma atmosfera única, que não consegue ser replicada em qualquer outro modelo. No entanto, o que difere o meu projeto do modelo de festival de música de verão deve-se ao facto de ser também um evento cultural, onde o principal objetivo é promover a cultura portuguesa, de forma a dar a conhecer a música atualmente produzida em Portugal, tanto à comunidade emigrante como ao público francês.

1.2.2 Fundamentos Teóricos

O processo de planeamento é a etapa base das funções de gestão. Através deste passo, é possível ajudar a lidar com a incerteza e motivar as pessoas, visto que são apresentados objetivos que ajudam a compreender o contributo do trabalho coletivo, para o desenvolvimento futuro da organização. Além disso, permite o uso de recursos de forma mais eficiente, no sentido em que clarifica as responsabilidades dos membros da equipa, permitindo que a coordenação e distribuição de trabalho, assim como a sua avaliação, sejam realizadas de forma acompanhada. Desta forma, permite a avaliação dos progressos de forma mais faseada, mantendo a equipa motivada e as metas estipuladas em dia.

De acordo com o livro «Management, an Introduction» (2014), de David Boddy, na teoria de gestão existem três tipos distintos de planos, podendo estes serem estratégicos, operacionais ou de atividade/tarefa. Em primeiro lugar, os planos estratégicos são responsabilidade da gestão de topo e aplicam-se a toda a organização, no sentido em que estabelecem as principais orientações e atividades a serem realizadas. Além disso, têm como preocupação o que se pretende concretizar e procuram conseguir atingir o que foi estabelecido como prioridade. Em segundo lugar, os planos organizacionais são da responsabilidade dos gestores intermédios e definem as expectativas dos gestores em atingir os objetivos estratégicos, sendo planos mais específicos, que indicam, ao detalhe, as funções que permitirão alcançar a estratégia inicialmente desenhada. Por fim, os planos de atividade/tarefa encontram-se sobre a tutela dos gestores de base e têm como finalidade parcelar os objetivos definidos pela organização em tarefas, com o fim de facilitar a sua execução no quotidiano, sendo a base da performance de um projeto.

O planeamento de um projeto descreve-se como um processo iterativo de estabelecimento de objetivos e respetivas ações para os atingir. Segundo o guião prático «Planeamento e Avaliação de Projetos» (2008), redigido pela Direção-Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular, a elaboração de um projeto cultural passa por quatro fases, sendo estas o diagnóstico, a definição, a execução e a avaliação. A fase de diagnóstico consiste na definição do contexto, justificando a relevância das necessidades do projeto. De seguida, para a definição do projeto, são seleccionadas as características do mesmo, definindo-se as linhas estratégicas e o público-alvo. A fase de execução passa pela elaboração de orçamentos, gestão de recursos e concretização do projeto. Por fim, a fase de avaliação permite analisar o sucesso do projeto, encontrar as suas falhas e, assim, melhorar projetos futuros.

Como gestor intermédio, o papel do produtor é fundamental para o sucesso de um projeto cultural. Assim, devido à natureza do seu papel, acrescem fases específicas a esta metodologia de gestão, sendo estas a pré-produção, a produção e a pós-produção. Na primeira fase ocorre a escolha de estratégias e recursos necessários, ou seja, faz-se a atribuição de tarefas, a definição de orçamentos e a realização de cronogramas, assim como o estabelecimento de parcerias ou pedidos de autorizações necessárias para a realização do evento. Na fase seguinte, dá-se a materialização do projeto, ou seja, o evento em si. Apesar de ser a fase mais curta de todo o processo, é a que tem mais visibilidade, visto que é aqui que culmina toda a preparação feita na pré-produção. Por último, a fase de pós-produção consiste na conclusão e avaliação do projeto, procedendo-se ao pagamento dos serviços e recursos necessários para a sua realização, concluindo o processo com a redação de relatórios finais de avaliação, sobre o impacto do evento e as melhorias a serem feitas em futuras edições.

Uma das metas deste projeto passa por priorizar ações de atração do público jovem, desde luso-descendentes a estudantes de língua portuguesa, com idades compreendidas entre os 16 e os 28 anos. Como público secundário, procuro atrair o círculo social em que estes jovens se encontram inseridos, procurando estratégias de marketing que façam chegar este produto a estes tipos de públicos. Dito isto, há duas formas de pensar o marketing, adaptando-se ao mundo empresarial tradicional ou a empresas culturais, cada setor com necessidades distintas. No mundo empresarial tradicional, o objetivo passa por compreender as necessidades dos consumidores, de forma a poder oferecer-lhes apenas o que eles querem, de forma personalizada, mesmo que isso implique modificar o produto, de forma que o cliente fique totalmente satisfeito. No caso das empresas culturais, partimos da visão do artista e procuramos o grupo de consumidores mais suscetíveis a fruir do produto apresentado. Segundo François

Colbert (2001), «o produto cultural na perspetiva do modelo de marketing para a arte e cultura é o ponto de partida; o produto cultural é um conjunto de benefícios reconhecidos e apreciados pelos consumidores». Assim, em vez de construirmos um produto personalizado para o cliente, na cultura é necessário encontrar o setor de público recetivo à nossa oferta, fazendo com que o processo de marketing seja realizado de forma divergente ao do mundo empresarial tradicional.

Para a promoção/divulgação do evento, é necessário envolver uma equipa dedicada ao marketing do mesmo. Esta equipa segue uma cadeia de valor, ao procurar produzir conteúdos e criar uma estratégia para que o festival alcance o maior número de público e um desfecho satisfatório. O planeamento estratégico segue quatro etapas, sendo estas o diagnóstico, o planeamento de marketing, implementação do plano criado e controlo. O diagnóstico pressupõe a análise do ambiente interno, através da análise SWOT, e externo, através do *benchmarking* e relatórios externos. O planeamento de marketing procura a definição de objetivos e a criação de uma estratégia, ambos essenciais para o alcance dos objetivos estabelecidos pela organização. Por fim, a etapa da implementação do plano, e o seu subsequente controlo, resultam na aplicação do plano e o acompanhamento das ações implementadas, sendo realizados ajustes, caso necessário.

O plano estratégico de comunicação e de promoção pode incorporar diversos canais de distribuição, podendo estes tratar-se das redes sociais, que incluem uma variedade de plataformas, ou os meios de comunicação tradicionais (televisão, a rádio e a imprensa), entre outros. O papel da imprensa é particularmente relevante, não só na divulgação de um evento, mas também na sua cobertura, como é exemplo a parceria entre o festival *Nos Alive* e a RTP. A sua função é, não só a de promoção dos artistas, mas também o festival para com o público, uma vez que atraem um segmento de espectadores que, não sendo necessariamente fãs do festival, são-no de um artista convidado. Assim, são atraídos novos consumidores para o produto *Nos Alive*, adaptando as diferentes motivações para o consumo de um produto cultural num só canal de distribuição.

As estratégias *push&pull* são bastante utilizadas para a criação de uma relação entre marca e consumidor. Cada uma destas dimensões tem diferentes formas de criar a relação e atração do olhar do consumidor, sendo que a estratégia *push* consiste em empurrar os seus produtos para o segmento do mercado em que se inserem. Pelo contrário, a estratégia *pull* permite explorar e estreitar a relação já existente entre a marca e o consumidor. No caso deste projeto, a estratégia a adotar seria *push*, visto que se trata de um produto inédito na região. Assim, é preciso empurrar

este produto para o público segmentado, de forma a criar uma relação com a marca, com o objetivo de, futuramente, transcender para uma estratégia *pull*, onde se procurará explorar a ligação previamente criada com o festival. Este objetivo pode ser alcançado usando a ligação dos luso-descendentes com Portugal, explorando o seu sentimento de nacionalismo, de forma a criarem uma associação entre o festival e a sua identidade cultural.

1.2.3 Origens e Antecedentes

A dinâmica do setor dos festivais de música é diferente entre Portugal e França. Em 2019, Portugal foi país convidado do *MaMa Festival*, vista como uma das maiores convenções do setor, na Europa. A partir de Paris, os profissionais portugueses foram capazes de apresentar a forte dinâmica dos festivais de música portugueses. Álvaro Covões, diretor da promotora *Everything is New*, destaca a diferença nas políticas entre Portugal e França, afirmando que é “fácil” organizar festivais desta natureza em Portugal e que o Estado Francês protege as empresas francesas, sendo obrigatório celebrar contratos com as mesmas, para a realização de festivais de música em território francês.⁴ António Miguel Guimarães, numa entrevista à Rádio Alfa, defende que «duas gerações de músicos depois da revolução, temos portugueses com raízes culturais de todo o mundo e isso permite produzir um novo tipo de música», destacando as sonoridades modernas presentes na música contemporânea portuguesa e a criação de produtos musicais inéditos.⁵

Atendendo aos testemunhos dos profissionais da cultura, o «Orçamento do Estado 2022» procurou promover a cultura portuguesa no exterior. Dentro das iniciativas promovidas, dou destaque à «Temporada Cruzada Portugal-França 2022». Assim, o Estado Português aprofundou as relações entre os dois países, já que todo o programa se centra na realização de um intercâmbio cultural, com a receção de artistas portugueses em França, e vice-versa. Além disso, o «Orçamento do Estado 2022» procurava usar a diáspora portuguesa para reforçar a imagem de Portugal, assim como para a promoção das marcas portuguesas. No «Orçamento do Estado 2023», não encontrei menção à adoção de medidas centradas na promoção da cultura

⁴ «Criatividade na música em Portugal justifica escolha para 10.º Festival MaMa em Paris». Disponível em: <https://observador.pt/2019/10/14/criatividade-na-musica-em-portugal-justifica-escolha-para-10-o-festival-mama-em-paris/>. Acesso em: 15 de setembro de 2022.

⁵ «Portugal apresenta-se em França como “país fácil” para organizar festivais de música». Disponível em: <https://radioalfa.net/portugal-apresenta-se-em-francacomo-pais-facil-para-organizar-festivais-de-musica/>. Acesso em: 13 de setembro de 2022.

portuguesa no exterior, como foi caso no ano anterior, através do «Apoio Sustentado às Artes 2023-2026»⁶. No entanto, é visível um reforço nas verbas alocadas ao setor da cultura. Estes fundos são atribuídos através de concursos abertos pela Direção-Geral das Artes, um organismo do Ministério da Cultura. Esta instituição é responsável por coordenar e executar as políticas públicas culturais, com o principal objetivo de promover a cultura que é feita em Portugal. O Regulamento dos Programas de Apoio às Artes foi aprovado na «Portaria nº146/2021, de 13 de julho»⁷. Além de fundos públicos, existem outros mecanismos que permitem a angariação de fundos para a cultura, em Portugal. Destaco o exemplo da iniciativa do Millennium BCP «FEI Setores Culturais e Criativos»⁸. Esta linha, com 200 milhões de euros alocados, tem como destino o financiamento de empresas do setor da cultura. Por fim, uma instituição que apoia fortemente a criação artística em Portugal é a Fundação Calouste Gulbenkian, que tem disponível um programa intitulado «Programa Gulbenkian Cultura», com o fim de apoiar a criação, internacionalização e divulgação de novos projetos culturais.⁹

A Direção-Geral dos Assuntos Consulares e Comunidades Portuguesas (DGACCP) constitui-se como um serviço do Ministério dos Negócios Estrangeiros e tem por fim dar apoio consular às comunidades portuguesas, incluindo as associações. Além disso, promove um programa de apoio às associações portuguesas, constituídas há mais de um ano, que tenham como missão a realização de atividades que promovam e beneficiem as comunidades portuguesas, como pode ser visto no artigo 1º do DL nº124/2017¹⁰.

A nível europeu, existem outras fontes de financiamento, nomeadamente o Programa Europa Criativa, com o objetivo de apoiar os setores cultural e criativo, no contexto europeu.¹¹

⁶ «Programa de Apoio Sustentado às Artes 2023-2026». Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/documento?i=programa-de-apoio-sustentado-na-cultura-2023-2026-resultados-preliminares-globais>. Acesso em: 20 de agosto de 2023.

⁷ «Portaria nº146/2021, de 13 de julho». Disponível em: «<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/146-2021-167133020>». Acesso em: 20 de agosto de 2023.

⁸ «FEI Setores Culturais e Criativos». Disponível em: https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Documents/apoio_as_empresas/Linha-FEI-Setores-Culturais-e-Criativos.html. Acesso em: 20 de agosto de 2023.

⁹ «Programa Gulbenkian Cultura». Disponível em: <https://gulbenkian.pt/programas/programa-gulbenkian-cultura/>. Acesso em: 20 de agosto de 2023.

¹⁰ «Decreto-Lei n.º 124/2017, de 27 de setembro». Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/124-2017-108219722>. Acesso em: 20 de agosto de 2023.

¹¹ «Programa Europa Criativa». Disponível em: <https://portaldosfundoseuropeus.pt/project/programa-europa-criativa/>. Acesso em: 20 de agosto de 2023.

Segundo o Portal dos Fundos Europeus, as duas principais metas deste programa são a salvaguarda, desenvolvimento e promoção do património, assim como da diversidade cultural e linguística na Europa, e o aumento da competitividade, potenciando a economia do setor. O programa «Europa Criativa 2021-2027» aumenta o orçamento em 50%, comparativamente ao anterior período de 2014-2020.

CAPÍTULO 2

Metodologia

No capítulo de diagnóstico deste projeto, torna-se visível que a oferta é escassa, com a tendência evolutiva de diminuir com o passar do tempo. Como resposta a esta problemática, através de uma análise qualitativa, procurei perceber o contexto desta evolução decrescente do número de associações portuguesas, assim como a sua função e importância junto da comunidade lusófona da região de *Hauts-de-France*.

O principal objetivo deste trabalho passa pela projeção de um festival de música portuguesa contemporânea, como tentativa de resposta à problemática levantada na fase de diagnóstico. Para isso, usei como ferramentas o *benchmarking*, para contextualizar o projeto no mercado dos festivais franceses com representação portuguesa, a análise SWOT, como forma de analisar os ambientes interno e externo afetos à realização do festival, assim como a análise PEST, de forma a aprofundar a análise do ambiente externo. Além destes, recorro à ferramenta do *Business Model Plan*¹², para a construção de um plano de negócios, onde são resumidos os aspetos principais do festival.

O método de técnica de análise de dados utilizado neste trabalho passa pela exploração de fontes secundárias, com principal destaque para o recurso a documentos na imprensa, ou seja, entrevistas e artigos jornalísticos. Assim, recorri maioritariamente a fontes documentais, com destaque para artigos de jornais *online* e entrevistas realizadas a membros da comunidade portuguesa em França, tal como a outros agentes que participam ativamente na promoção da música portuguesa no exterior. Além disso, recorro ao uso de legislação nacional para ilustrar as políticas aplicadas ao setor da cultura, tanto a nível nacional como europeu.

¹² «How To: Business Model Plan Explained». Disponível em: <https://medium.com/seed-digital/how-to-business-model-canvas-explained-ad3676b6fe4a>. Acesso em: 1 de setembro de 2023.

2.1 Resultados

2.1.1 Benchmarking

Com a ferramenta de *benchmarking*, é possível perceber o que já existe no setor dos festivais de música em França que têm na sua programação projetos de música portuguesa. Após a análise, destaco alguns festivais, tanto pelo seu destaque da música contemporânea portuguesa, como pela sua proximidade à diáspora.

Localizado na cidade de Toulouse, o festival *Río Loco* teve Portugal como foco, na edição de 2022. Esta iniciativa acontece no âmbito da programação da «Temporada Cruzada Portugal-França 2022». A organização do festival, que teve a sua primeira edição em 1995, identifica como principal característica a exposição de músicas atuais e do mundo. Realizado em Lyon, o festival de música eletrónica *Nuits Sonores* dedica este ano três dias à música portuguesa, com especial destaque para a iniciativa *Carte Blanche à Lisbonne*, que pretende dar a conhecer o que de novo se faz na capital portuguesa. O festival *Métis* procura ir ao encontro das tradições musicais dos habitantes de Seine-Saint-Denis, decidindo, no ano de 2021, destacar o cenário musical de Portugal. Isto justifica-se pela grande diáspora portuguesa presente na cidade periférica a Paris.

Como pode ser observado na tabela abaixo, a ferramenta de *benchmarking* permitiu-me perceber a dinâmica da música portuguesa contemporânea nos festivais de música franceses. Este foi o meu critério na escolha dos três festivais ilustrados na tabela, que, apesar de representarem géneros de música diferentes, têm em comum o facto de se encontrarem localizados perto de grandes núcleos de emigração portuguesa, procurando proporcionar uma programação específica para esse público-alvo.

Nome do Festival	Organização	Descrição	Co-produção	Preço	Local	Duração	Setor
Río Loco ¹³	Mairie de Toulouse Temporada Portugal-França 2022	Exposição de músicas atuais e do mundo	Pública	10€ Bilhete diário	Toulouse	4 dias	Música
Nuits Sonores ¹⁴	Ville de Lyon	No ano de 2022, dá a conhecer o que se faz na música eletrónica portuguesa	Pública	90€ Passe 3 dias	Lyon	3 dias	Música
Métis ¹⁵	Plaine Commune	No ano de 2021, destaca o cenário musical de Portugal	Pública	Entrada gratuita	Saint-Denis, Paris	14 dias	Música

Tabela 2 - Análise benchmarking dos festivais franceses com programação portuguesa (2020-2023).

2.1.2 Análise PEST

De forma a aprofundar a análise feita ao ambiente externo, incluída no ponto anterior com as Oportunidades e Ameaças, procuro perceber o meio envolvente relativamente a questões Políticas, Económicas, Sociais e Tecnológicas. O recurso à ferramenta de análise PEST auxilia na prática do estudo de mercado do setor em que o projeto se encontra inserido, o setor cultural.

Assim, na dimensão política, é possível depreender o papel importante que as associações têm junto das comunidades portuguesas, servindo de instrumento para satisfazer as necessidades deste setor da sociedade francesa, servindo como uma forma de se organizarem socialmente e partilharem um sentimento de pertença a um grupo com características

¹³ «Festival Rio Loco traz música portuguesa a Toulouse». Disponível em: <https://bomdia.eu/festival-rio-loco-traz-musica-portuguesa-a-toulouse/>. Acesso em: 14 de junho de 2023.

¹⁴ «Música portuguesa em destaque em festival francês». Disponível em: <https://www.publico.pt/2017/05/22/culturaipilon/noticia/musica-portuguesa-emdestaque-em-festival-frances-1773009>. Acesso em: 14 de junho de 2023.

¹⁵ «Festival Métiá dedicado a Portugal e à lusofonia arranca hoje nos arredores de Paris». Disponível em: https://www.rtp.pt/noticias/cultura/festival-metis-dedicado-a-portugal-e-a-lusofonia-arranca-hoje-nos-arredores-de-paris_n1329560. Acesso em 14 de junho de 2023.

semelhantes. Segundo o Portal das Comunidades Portuguesas, os principais desafios das associações pertencentes às comunidades portuguesas no exterior passam pela “passagem de testemunho” às gerações que agora deveriam assumir o papel dos pioneiros dos anos 60. Desta forma, é necessário refletir sobre a sustentabilidade que deve estar associada às próprias iniciativas que as associações promovem, de forma a fomentar a sua realização. Para isso é indispensável um maior rigor na atribuição de diferentes apoios, não só financeiros, mas também jurídicos, de forma a melhorar as atividades realizadas e tomar conhecimento das condições necessárias para a obtenção de meios, tanto no setor público como privado. No setor social, tal como foi descrito na dinâmica territorial, existe uma forte presença de emigrantes portugueses na região. Com movimentos migratórios mais intensos na década de 60, a presença lusa na região refletia-se sobretudo no grupo laboral do setor industrial. No ano de 2022, segundo o Observatório da Emigração, dos 67 842 591 residentes em França, 573 000 nasceram em Portugal, o que corresponde a 8,2% dos residentes nascidos no estrangeiro e que atualmente detêm título de residência em França.¹⁶ Os hábitos culturais destes emigrantes e luso-descendentes centra-se no consumo de cultura portuguesa considerada “tradicional”, ilustrado especialmente no tipo de música portuguesa que ouvem.¹⁷ Sendo que a maior parte dos membros desta comunidade pertencem à classe média, é possível observar que a cultura é vista como um luxo, o que se mostra como um obstáculo à criação de nova oferta cultural na região.

A «Temporada Cruzada Portugal – França» levou a que, no ano de 2022, houvesse uma maior aposta na internacionalização da cultura portuguesa, como foi caso o destaque que esta política teve no «Orçamento do Estado 2022».¹⁸ Esta iniciativa foi acordada entre os dois países no ano de 2018, e realizou-se entre fevereiro e outubro de 2022, após mudança de data devido à pandemia. Inicialmente, a baliza temporal encontrava-se entre julho de 2021 e fevereiro de 2022. Segundo o portal do Ministério dos Negócios Estrangeiros, esta iniciativa é descrita da seguinte forma:

¹⁶ «França». Disponível em: <https://observatorioemigracao.pt/np4/paises.html?id=74>. Acesso em: 1 de setembro de 2023.

¹⁷ «Les Associations Portugaises en France: L'exemple du Nord et Pas de Calais». Disponível em: <https://lusojornal.com/les-associations-portugaises-en-france-lexemple-du-nord-et-pas-de-calais/>. Acesso em: 1 de setembro de 2023.

¹⁸ «Temporada Cruzada Portugal – França 2022». Disponível em: <https://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/agenda/atividades-diversas/temporada-cruzada-portugal-franca-2022/>. Acesso em: 1 de setembro de 2023.

«A Temporada Cruzada Portugal-França corresponde a um conjunto de programas, projetos e atividades, e visa aprofundar a ligação entre os dois países, em domínios diversos, apostando numa forte difusão da imagem moderna e criativa de Portugal, e, ao mesmo tempo, ampliando a presença de Portugal em França e de França em Portugal.»

Na dimensão económica, destaca-se a atribuição do título de «Capital Europeia da Cultura» à cidade de Lille, no ano de 2004, que até ao início do milénio era conhecida pelo seu lado industrial, com as características casas de tijolo, excedentes da influência flamenga. Este grande evento foi o catalisador para o estatuto cultural que Lille hoje detém, estando próxima de cidades como Paris ou Bruxelas, conhecidas pelo seu magnetismo cultural. Durante 11 meses, «Lille 2004» terá oferecido mais de 2000 eventos, entre espetáculos, exposições ou grandes festivais, envolvendo a comunidade dos municípios de Hauts-de-France e Bélgica, fruto da forte relação cultural entre esta região e o país vizinho.

No entanto, a precariedade mantém-se como característica principal no setor. Apesar de não ser tão drástico como em Portugal, é possível verificar que, num motor de busca de emprego, como é exemplo o *ProfilCulture*, as ofertas de trabalho no setor são caracterizadas pela oferta de contratos de curta duração, aliados a contratos de estágio que, apesar de obrigatoriamente pagos, apresentam-se como uma opção pobre para quem pretende entrar no setor da cultura. Existem plataformas que procuram combater esta precariedade, como é o caso da *Omnia Culture*, que se apresenta como uma porta para o recrutamento e apoio à carreira nos sectores cultural e artístico.

Por fim, o recurso à tecnologia é fundamental para a promoção do projeto e a sua futura realização. O uso das redes sociais serve como principal ferramenta para o *marketing-mix* apresentado anteriormente. Como explicarei mais à frente, no capítulo destinado à execução do projeto, as redes sociais são a principal forma de comunicação disponível atualmente, devido a influência que estas detêm na escolha do consumidor. Por outro lado, existe a possibilidade de compra de bilhetes em plataformas online, prática comum do mercado de eventos. Plataformas como a *BOL*, *Ticketline* ou *Blueticket* permitem a gestão das vendas, além de servirem de plataforma para venda. Este mecanismo faz com que também o acesso ao recinto seja realizado de forma mais rápida e eficaz, facilitando toda a operação do evento.

2.1.3 Análise SWOT

Para a idealização deste projeto, foi essencial começar por fazer uma análise SWOT, sendo esta uma estratégia utilizada para analisar os fatores internos e externos à organização. Os quatro eixos explorados são as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Através da análise SWOT presente na tabela abaixo, é possível verificar que os pontos fortes deste projeto passam pela apresentação de um produto cultural novo para a diáspora portuguesa, localizado no coração da cidade de Lille, num ambiente não-formal, assim como a época do ano da sua realização, fugindo às datas dos principais eventos culturais na região. Pelo contrário, as principais fraquezas do projeto são a apresentação de artistas pouco conhecidos pelo público-alvo do festival, assim como o seu carácter monolíngue, com foco exclusivo na música de língua portuguesa. Além disso, o carácter de novidade e a necessidade de vários apoios, que podem condicionar o cumprimento de prazos previstos, são também fraquezas relevantes do projeto. No entanto, as oportunidades que surgem para um projeto desta magnitude são muitas, como o estatuto da cidade de Lille como um polo de atração cultural, a curiosidade já existente pela música que se faz em Portugal, a promoção externa da cultura portuguesa e o reforço da ligação dos emigrantes com o país, ativados pelo estabelecimento de parcerias locais, principalmente com parceiros viáveis de interesse gastronómico. Além disso, existe interesse por parte dos músicos e agentes portugueses em atuar em França, uma prática que se traduz em prestígio para os artistas lusos. No entanto, a inexistência de um festival de música contemporânea portuguesa na região apresenta-se como uma oportunidade de inserir um produto inovador no setor cultural de *Hauts-de-France*. Por fim, os principais fatores externos que identifiquei como ameaças à realização do festival passam pela situação económica atual, com taxas de inflação elevadas, tanto em França como em toda a Europa, assim como a fidelização do público francês para a música francófona. Ao contrário do mercado musical português, em França é visível uma maior aposta na música francófona, estimulada pelos consumidores do mercado musical francês.

<p>S</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produto cultural novo para a diáspora portuguesa; • Localização central do festival, no coração da cidade; • Ambiente não-formal e acolhedor; • Época do ano da sua realização; • Identificação de parceiros viáveis de interesse gastronómico. 	<p>W</p> <ul style="list-style-type: none"> • Artistas pouco conhecidos pelo público-alvo do festival; • Carácter monolíngue do festival; • Carácter de novidade (1ª edição); • Necessidade de vários apoios, o que pode condicionar o cumprimento dos prazos previstos.
<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de um festival de música contemporânea portuguesa, na região; • Interesse por parte dos músicos e agentes em atuar em França; • Estatuto da cidade de Lille como polo de atração cultural; • Presença de organizações locais, com interesse de parcerias em eventos culturais; • Curiosidade pela música que se faz em Portugal; • Reforçar a ligação dos emigrantes com o país; • Promoção externa da cultura portuguesa. 	<p>T</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situação económica (inflação); • Fidelização do público para a música francófona.

Tabela 3 - Análise SWOT do projeto. Fonte: Elaborada pelo autor.

CAPÍTULO 4

Definição

4.1 Missão, Visão e Objetivos

A missão deste projeto é a promoção da música portuguesa contemporânea num cenário internacional. Para isso, a minha visão passa pela projeção de um festival de música, onde pretendo transmitir os valores da cultura musical portuguesa, procurando que esta alcance um novo público, mas também que fomente a promoção de ofertas para o público das comunidades portuguesas em França, em especial na região *Hauts-de-France*. Segundo Bruno Cavaco, cônsul honorário de Portugal em Lille, numa entrevista realizada por Catarina Falcão, no ano de 2022, o número de franceses sem origens portuguesas interessados na cultura portuguesa tem aumentado cada vez mais, como é exemplo a nova pastelaria *Doca Bica*, que oferece pastéis de nata como o principal produto, ou o único restaurante português na cidade, o *Electrico Lisbon Urban Food*. O cônsul completa a entrevista reforçando que «há um verdadeiro interesse aqui na região por Portugal».

De forma a concretizar a missão apresentada no ponto anterior, este projeto tem traçados cinco objetivos principais. Estes passam pela criação de um festival de música portuguesa contemporânea, ajudando à sua exposição internacional, que dinamize a comunidade portuguesa no departamento do Norte. Em termos de público, como descrito anteriormente, procuro atrair o público jovem, luso-descendente e/ou estudante de língua portuguesa, com idades entre os 16 e os 28. A localização do festival procura combater a centralização da cultura em Paris, descentralizando o evento para uma cidade que tem muita oferta turística e uma das maiores comunidades de emigrantes em França, logo a seguir à capital.

4.2 Marketing Mix

Para obter um plano de marketing eficiente torna-se necessário aplicar os quatros elementos do *marketing-mix* (os 4 Ps em inglês): produto, preço, distribuição e promoção. Em primeiro lugar, o produto é o elemento mais importante num plano estratégico de marketing, já que toda a estratégia adotada gira em volta deste. Apesar de ser um conceito amplo, englobando tudo o que está colocado no mercado para aquisição, tem como principal função satisfazer as

necessidades e desejos do consumidor, incorporando ideias e valores, não precisando de ser tangível. É essencial definir as especificidades do produto, de forma a melhor criar a necessidade para o consumidor. Em segundo lugar, o preço é um fator limitador aquando da aquisição de um produto, sendo o primeiro elemento em que o consumidor repara, o que acaba por tornar o preço num fator de decisão. Desta forma, é necessário criar um valor que vá de acordo com as propostas do mercado e ações que justifiquem a decisão tomada. Em terceiro lugar, a distribuição consiste no mecanismo que faz com que o produto chegue ao cliente. Além disso, a constituição da cadeia de distribuição afeta a margem de lucro para a organização, assim como o nível de satisfação para o consumidor. Por fim, a promoção do produto é o último passo para transmitir ao consumidor o conhecimento da sua existência. Este passo inclui a criação de campanhas de publicidade, que, apesar de serem o aspeto mais visível do *marketing-mix*, é o último a ser executado, visto que é resultado do trabalho de definição do segmento de público a atingir, do produto a oferecer, o seu custo e o local onde estará disponível.

O plano de marketing deste projeto é construído à volta do seu produto, um festival de música portuguesa contemporânea, em Lille. Tendo por base os preços praticados atualmente no mercado de festivais de música em França, o preço do bilhete seria de 30€ para o bilhete diário e 50€ para o passe de dois dias, uma oferta limitada a um momento de pré-venda e disponível em 100 unidades. O canal de distribuição dos bilhetes seria através da plataforma BOL, que cobra uma comissão de 2,70% por bilhete em vendas online. Por fim, a promoção do festival seria primariamente por anúncios pagos nas redes sociais e recurso a *micro-influencers*.

4.3 Business Model Canvas

Para a definição deste projeto foi utilizado o *Business Model Canvas* de Alexander Osterwalder, baseado no seu próprio trabalho *Business Model Ontology*, que pode ser consultado no anexo 1. A construção de um modelo deste género permite a criação de um plano de negócios conciso, que tem todas as etapas para o seu sucesso descritas em perguntas ou fatores importantes para o avanço do projeto. Para uma descrição mais detalhada do plano de negócios, utilizo recursos de *Nine Business Model Building Blocks*, de Osterwalder, Pigneur & al. 2010, nomeadamente as diferentes fases de um plano de negócios, que passam pela proposta de valor, atividades, parceiros estratégicos, estrutura de custos, recursos-chave, receitas, clientes, canais e relação com o consumidor.

CAPÍTULO 5

Execução

5.1 Proposta de valor

Desta forma, a proposta de valor deste projeto passa, como referido anteriormente, pela criação de um festival de música portuguesa contemporânea na cidade de Lille, em França. Para tal, proponho um conjunto de atividades que variam entre concertos e momentos culturais, em colaboração com parceiros estratégicos. Os concertos serão de artistas portugueses emergentes e contemporâneos, de forma a dar a melhor conhecer o que se produz no panorama musical português. Assim, nos dois dias em que se desdobra o festival, em relação aos concertos, o pretendido é ter um cabeça de cartaz, apoiado durante a tarde por dois outros artistas. As ações de mediação passariam pela realização de degustações de produtos portugueses, em parceria com a pastelaria *Dona Bica* e o restaurante *Electrico Lisbon Urban Food*. Estes seriam também responsáveis pelo fornecimento de catering aos artistas. Além destes dois parceiros, também procuro obter uma parceria com a associação *L'aéronef*, para cedência da sua sala de espetáculos. Aqui, são disponibilizadas 3 áreas diferentes, a sala principal, com capacidade para 1300 pessoas, uma sala adjacente, com capacidade para 450 pessoas, e uma varanda na sala principal, que consegue acolher perto de 500 pessoas.

Da minha experiência pessoal, através de conversas informais com alunos franceses de Erasmus, em Aveiro, pude testemunhar que havia um grande interesse em conhecer música portuguesa contemporânea, fugindo ao estereótipo do turista cultural, que geralmente procura uma experiência de autenticidade, e ao emigrante português, que identifica a sua «portugalidade» na música popular. Além disso, as novas gerações de falantes de língua portuguesa procuram identificar-se com os jovens portugueses e complementar o seu gosto musical com o que de melhor se faz em Portugal, de forma a procurar compreender uma cultura que fascina tantos pelo mundo fora.

5.2 Parceiros

O estabelecimento de parcerias é essencial para o sucesso deste projeto, na medida em que estas assumem um papel principal na logística do festival. Assim, os parceiros-chave podem ser divididos em três categorias, consoante a sua função.

Em primeiro lugar aparece a associação *L'aéronef*. Criada em 1989, a associação possui espaço próprio, situado no centro comercial *Euralille*. Esta parceria procura proporcionar ao projeto uma sala para o festival se realizar, assim como apoio técnico e de produção. Procuro espelhar o exemplo que acontece com o festival *Leme*¹⁹, coproduzido pelo projeto *23 Milhas* e a associação cultural *Bússola*, onde toda a programação é efetuada pela associação, com o *23 Milhas* a ceder os espaços para os espetáculos se realizarem e recursos humanos para a produção e bom funcionamento técnico do festival.

De seguida, o café *Doca Bica* e o restaurante *Electrico Lisbon Urban Food*, os únicos estabelecimentos alimentares lusos na cidade de Lille, mostram-se como potenciais parceiros na alimentação das comitivas e *staff* presentes no festival. Tendo como principal foco a elaboração de comida tradicional portuguesa, ambos os estabelecimentos permitem oferecer uma experiência gastronómica dentro do espírito do festival.

Por fim, acredito que seja essencial estabelecer parcerias para a comunicação do festival. Assim, identifiquei na associação juvenil *Cap Magellan* e na *Rádio Alfa* os principais pontos de contacto da comunidade portuguesa em França com os produtos culturais atualmente disponíveis no território. Ambas as entidades têm uma forte presença nas redes sociais, que é a principal estratégia de comunicação do festival.

5.3 Atividades

O trabalho de produção serve de base para a realização de qualquer evento e desdobra-se em três fases. Em primeiro lugar, é necessário decidir estratégias e recursos-chave, atribuindo-se tarefas às equipas correspondentes, definindo-se orçamentos e realizando-se cronogramas, não esquecendo o estabelecimento de parcerias ou pedidos de autorizações essenciais. Em segundo lugar acontece a materialização do projeto. Por fim, após conclusão do evento, procede-se a sua

¹⁹ «Leme». Disponível em: <https://bussola.com.pt/20-2/projects/cultural-projects-management/leme/>. Acesso em: 5 de setembro de 2023.

avaliação, concluindo o processo com a redação de relatórios finais de avaliação, que incluem o impacto do evento e as melhorias a serem feitas em futuras edições.

O cronograma geral do projeto procura apresentar as diferentes fases do projeto e a ordem pela qual as tarefas deverão ser realizadas, assim como a sua duração, simplificando o trabalho coletivo e informando toda a equipa sobre o andamento do projeto. Serve como ferramenta visual do controlo da produção, auxiliando na avaliação de prazos, através do recurso a um painel de tarefas, a precedência entre uma tarefa e outra, assim como o seu início, pessoa responsável por completar a tarefa e previsão de fim. Numa fase inicial, o trabalho de produção do festival seria dedicado a contactos, orçamentação, contratação de equipas administrativa e técnica, aluguer de material técnico e o estabelecimento de um plano de trabalhos. De seguida, o ponto mais importante é a escolha da programação do festival. De forma a criar um festival com custos acessíveis e, simultaneamente, ajudar na promoção de artistas portugueses, o objetivo passa por ter um cabeça de cartaz (um nome já conhecido do público português) e duas bandas emergentes no cenário musical português, acrescentando um DJ set para encerrar o primeiro dia do festival. Como suporte à programação musical, procura-se promover a realização de momentos de degustação de produtos, patrocinados pelos nossos parceiros e concessões de restauração presentes no local, durante o festival. Além disso, outro momento de pré-produção que considero relevante é o estabelecimento de parcerias e patrocínios, não só no apoio à programação, mas também na cedência do espaço, apoio de produção e comunicação do evento.

Na fase de produção, que consiste nos trabalhos e recursos necessários para o bom funcionamento do festival, é fundamental desenvolver um trabalho de coordenação da equipa residente. Para isso, além dos elementos que participam ativamente na pré-produção, acresce a necessidade de mobilizar voluntários para as diferentes tarefas a serem realizadas, desde a verificação de bilhetes até à distribuição de materiais de comunicação. Para este fim, é necessário comunicar as ofertas de voluntariado, principalmente junto da universidade, aproveitando o canal de comunicação desenvolvido através do recurso a *micro-influencers*. Outra estratégia para a mobilização de voluntários passa pela atribuição de créditos académicos pela participação no evento.

5.4 Recursos

Os recursos definem-se como os elementos essenciais para a concretização da proposta de valor. Podem ser divididos em duas categorias: humanos e materiais. Os recursos humanos necessários traduzem-se essencialmente na formação de uma equipa administrativa, com o fim de elaborar os contratos com os fornecedores e parceiros, uma equipa de comunicação, responsável pela divulgação do festival, uma equipa de produção, responsável pelas diferentes fases da produção de um espetáculo, uma equipa técnica, responsável pela operação dos equipamentos técnicos de luz e som, assim como uma equipa de voluntários, essencial para o sucesso do festival, visto que são as pessoas mais próximas do público e que estabelecem diretamente uma relação com o cliente. Os recursos materiais servem de apoio às equipas apresentadas anteriormente, permitindo que o seu trabalho seja realizado nas melhores condições e com sucesso. Para isso, é necessário um grande investimento em recursos materiais, que passam, entre outros, pela aquisição de computadores para o trabalho administrativo, a impressão de material publicitário em formato de papel ou aluguer de equipamento técnico específico, não esquecendo o pedido de cedência da sala de espetáculos para o efeito.

5.5 Estrutura de Custos e Financiamento

Para a organização das despesas afetas ao projeto, o principal gasto passa pelos cachês dos artistas, que tenciono que sejam na modalidade “chave na mão”, ou seja, consigo evitar as despesas de produção associadas a este nível de logística. Neste sentido, existe também os ordenados e seguros da equipa, que, junto com os artistas, constituem os principais recursos necessários para a realização do festival, e cujos contratos deverão ser de curta duração (CDD – *Contrat à Durée Déterminée*), com duração mínima de 18 meses e duração máxima de 36 meses, segundo a página web do Ministério do Trabalho francês.²⁰ Além disso, acrescem os custos de licenças, nomeadamente a declaração de atividade de empresário de espetáculos ao vivo²¹ e licenças associadas aos concertos, nomeadamente os direitos de autor, a comunicação

²⁰ « CDD – Contrat à Durée Déterminée. Disponível em: <https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/les-contrats-de-travail/article/le-contrat-a-duree-determinee-cdd>. Acesso em: 5 de setembro de 2023.

²¹ «DÉCLARATION D'ACTIVITÉ D'ENTREPRENEUR DE SPECTACLES VIVANTS (EN VUE DE L'OBTENTION D'UNE LICENCE D'ENTREPRENEUR DE SPECTACLES)». Disponível em: https://mesdemarches.culture.gouv.fr/loc_fr/mcc/requests/THEAT_LICEN_declaration_00/?__CSRFTOKEN__=ad5455d4-c481-4c7e-96e1-cd93b63df8f4. Acesso em: 22 de agosto de 2023.

da realização do espetáculo e o uso de música gravada. No que toca à utilização de músicas ao vivo, a *Société des Auteurs, Compositeurs et Editeurs de Musique* (SACEM) é a responsável pelo licenciamento dos espetáculos. No entanto, por se tratar de autores de língua portuguesa, pode existir ainda pagamento à Sociedade Portuguesa de Autores (SPA). Outros custos passam pelo aluguer de material técnico específico aos riders técnicos dos artistas, assim como à produção do material de comunicação impresso e a encomenda de material de merchandising.

De forma a abater os custos associados à realização do festival, as principais fontes de rendimento passam pela cobrança de bilhetes, o recurso a patrocínios e parcerias, além da candidatura a fundos comunitários, apresentados anteriormente na fase de diagnóstico, concessões de restauração e merchandising. O estabelecimento de parcerias também tem um papel relevante como fonte de financiamento, no sentido em que se ligam diretamente à relação que se pretende estabelecer com o consumidor, fornecendo os recursos necessários para os momentos de degustação, além do catering aos artistas convidados.

5.6 Canais

Os canais essenciais para a realização do festival passam por três categorias, nomeadamente canais de venda, distribuição e comunicação. Em primeiro lugar, a criação de um canal de venda é fundamental para o sucesso do projeto. Assim, seguindo os valores da bilheteira online *BOL*, a plataforma fornece um software de *backoffice* que permite uma melhor gestão da lotação disponível, assim como do lucro obtido pela venda de bilhetes. De seguida, outro passo fundamental passa pelo canal de distribuição do projeto, ou seja, a sala de espetáculos em questão. Aqui é onde se estabelece efetivamente a relação com o cliente, visto que será onde este irá usufruir do produto cultural. A parceria com a associação cultural *L'aéronef* é fundamental, no sentido em que, além de apoio à produção de festival, cede o espaço para a sua concretização. Por fim, o processo de segmentação dos clientes implica que sejam criados canais de comunicação, de forma que o projeto chegue junto do público-alvo, que são estudantes de língua portuguesa (com destaque para a *Université de Lille*), emigrantes na região de *Hauts-de-France*, assim como os luso-descendentes da respetiva região. Para isto, a principal estratégia passa pela criação de um sistema de *micro-influencers* que já se encontram no seio destas comunidades, nomeadamente com o recurso a uma parceria com a associação de estudantes da *Université de Lille*. Além disso, o papel da associação Cap Magellan torna-se importante num cenário macro, no sentido em que a influência que tem junto dos jovens luso-

descendentes da região é relevante para a promoção do projeto. Por fim, considero o recurso a anúncios pagos online, usando a plataforma *Facebook* para chegar junto do emigrante português e a plataforma *Instagram* para chegar junto dos jovens luso-descendentes.

5.7 Segmento de Clientes

Uma das metas deste projeto passa por priorizar ações de atração do público jovem, desde luso-descendentes a estudantes de língua portuguesa, com idades compreendidas entre os 16 e os 28 anos. Como público secundário, procuro atrair os familiares deste público e explorar as relações que têm com o público jovem francês. Outro fator que me levou a escolher este segmento de público deve-se à falta de eventos culturais que liguem a comunidade portuguesa emigrante ao seu país de origem, sendo que esta lacuna é mais evidente no público jovem, como pude concluir através na análise de *benchmarking*. Para além dos jovens luso-descendentes, existe também um público-potencial nos alunos de língua portuguesa da *Université de Lille*. Esta instituição, além de oferecer uma licenciatura de português como língua segunda, oferece também mestrados nas áreas do ensino da língua, linguística e literatura portuguesas, cultura dos países lusófonos e tradução.²²

Desta forma, este projeto tem ofertas adaptadas a cada tipo de segmento de público a que se propõe. Para os jovens luso-descendentes e estudantes de língua portuguesa, com idades compreendidas entre os 16 e os 28 anos, o festival oferece a experiência de conhecerem novos artistas de língua portuguesa, num ambiente não-formal, junto com o seu círculo social. Por outro lado, a envolvimento do segmento de público que é emigrante em França traz o espírito de celebração da sua terra natal. Por experiência pessoal, a apresentação e fácil acesso a produtos tradicionais portugueses, difíceis de adquirir no quotidiano, ajuda no fator atrativo do festival.

5.8 Relação com Consumidor

A relação do festival com o consumidor define-se na criação de uma narrativa que procure explorar o sentimento de pertença à comunidade portuguesa, fazendo alusão ao facto de, apesar de se encontrarem longe de Portugal, verem no festival uma oportunidade de se sentirem

²² «Inscriptions en master de portugais à l'Université de Lille». Disponível em: <https://lusojournal.com/inscriptions-en-master-de-portugais-a-luniversite-de-lille/>. Acesso em: 10 de junho de 2022.

integrados na comunidade. Para esse efeito, é preciso criar *brand awareness*, que se define na forma como o público percebe o festival como marca. Assim, a construção de uma audiência passa, principalmente, pela segmentação do público, recorrendo à ferramenta do estudo de mercado. Considero que uma estratégia digital holística é essencial para o bom sucesso da *brand awareness*, através da criação de conteúdos específicos para o segmento selecionado.

Atualmente, a forma mais eficaz de criar uma relação com o consumidor é através da promoção da marca nas redes sociais, fomentando a captação de público e ilustrando o comportamento da audiência. Nestas plataformas, o principal critério passa por não reciclar conteúdo, criando materiais específicos adequados aos formatos e utilizadores de cada rede social. Assim, considero que as principais redes sociais para a comunicação do projeto serão o Instagram, o Facebook e o Tik Tok, de acordo com as estatísticas demográficas dos utilizadores destas redes sociais e o segmento de público do festival. Uma das ferramentas mais comuns é a criação de vídeos promocionais, que tenham em mente a audiência específica. Assim, sendo que antes da primeira edição não haverá espaço para a compilação de vídeos em ambiente de festival, é possível recorrer ao *stock* online de vídeos, em plataformas como *Shutterstock*, *Pexels*, *Pixabay* ou *iStock*. No entanto, têm como principal risco a qualidade dos vídeos e direitos do uso, sendo que duas das quatro plataformas enumeradas acima têm preços de vídeos de *stock* muito elevados, com uma média de 70€.²³

Outras ferramentas para a promoção do festival passam pela criação de anúncios online, através do recurso ao SEO e ao *Google Ads*. Em primeiro lugar, entende-se por SEO é a sigla para *Search Engine Optimization*, ou seja, a otimização para motores de pesquisa, de forma a que o motor de pesquisa decide a melhor correspondência para os termos introduzidos, sendo o objetivo final um bom posicionamento orgânico na página do motor de busca. O processo contínuo de SEO desenvolve-se percebendo o que os visitantes querem ver, criando e partilhando o conteúdo pesquisado, sempre disposto a mudar de tática quando necessário, tendo em atenção as estatísticas demográficas dos visitantes. O aumento do lance em palavras-chave específicas leva a maiores probabilidades de uma classificação superior. Em segundo lugar, os *Google Ads* permitem trabalhar de forma paga a promoção do festival, através de anúncios pagos nos resultados do motor de busca *Google*.

Como parte do segmento do público são jovens entre os 16 e os 28 anos, acredito que o marketing de influência se torne essencial na promoção do festival. Assim, a tentativa de

²³ «iStock». Disponível em: <https://www.istockphoto.com/pt>. Acesso em: 6 de setembro de 2023.

endorsement por parte de influenciadores digitais, nomeadamente nas redes sociais *Instagram* e *Tik Tok*, ajuda a que o projeto chegue junto do público jovem, de forma mais rápida e acessível. Para este fim, tal como referido anteriormente, procuro recorrer a membros da comunidade da *Université de Lille* e estabelecer uma parceria com a associação de estudantes, com ações de promoção no campus.

Conclusão

A principal razão que me leva a acreditar no sucesso deste projeto deve-se ao público-alvo que pretende atingir, já que existe a forte presença de uma comunidade portuguesa, não só na cidade de Lille, mas também nas cidades de Paris e Bruxelas. Outro fator deve-se à falta de eventos culturais que liguem a comunidade portuguesa emigrante ao seu país de origem, sendo que esta lacuna é mais evidente no público jovem. Após pesquisa, apenas consegui encontrar pequenas associações culturais nas cidades de Roubaix e Tourcoing, que fazem fronteira com Lille. Para além dos jovens luso-descendentes, existe também um público-potencial nos alunos de língua portuguesa da Université de Lille. Apesar de pretender que o festival seja realizado num espaço fechado, acredito que as boas condições climáticas durante este mês, em Lille e em todo o norte de França, ajudarão a atrair mais público.

O principal entrave à realização deste evento passa pelas fontes de financiamento disponíveis para o efeito. O estabelecimento da parceria com a associação cultural *L'aéronef* ajudaria a abater quase metade dos custos. No entanto, para a realização da sua primeira edição, seria necessária a candidatura a fundos públicos, nomeadamente a Europa Criativa e a DGArtes. Além disso, a inexistência de um festival de música portuguesa contemporânea na região faz com que o sentimento de inédito possa ser uma oportunidade, mas também uma fraqueza. Por um lado, existe um interesse por parte dos músicos e agentes em atuar em França, mas por outro a fidelização do público para a música francófona mostra-se como uma barreira. Apesar disto, existe um forte incentivo à promoção externa da cultura portuguesa, nomeadamente em França, como foi visível com a iniciativa «Temporada Cruzada Portugal-França 2022».

Em suma, este projeto ainda se encontra numa fase bastante embrionária, o que pode questionar a sua viabilidade. Acredito que existem fortes argumentos para a sua execução, mas também reconheço algumas lacunas na sua definição, nomeadamente a interpretação do que é considerado música portuguesa contemporânea. Penso que é importante definir melhor essa tipologia de música, de forma a usar o festival como montra da realidade do que é a produção de música portuguesa contemporânea, englobando a música dos PALOP e do Brasil, comunidades com uma presença muito forte no tecido social em Portugal.

Assim, da minha experiência pessoal, através de conversas informais, pude testemunhar que havia um grande interesse em conhecer música portuguesa contemporânea, fugindo ao estereótipo do turista cultural, que geralmente procura no Fado uma experiência de autenticidade, e ao emigrante português, que identifica a sua «portugalidade» na música

popular. Estes dois géneros musicais representam a ideia do Portugal «autêntico», mas não correspondem, na totalidade, ao que se faz musicalmente no nosso país. Além disso, as novas gerações de falantes de língua portuguesa procuram identificar-se com os jovens portugueses e complementar o seu gosto musical com o que de melhor se faz em Portugal, de forma a procurar compreender uma cultura que fascina tantos pelo mundo fora.

Fontes

«A ausência dos portugueses do espaço público francês». Disponível em: <https://observatorioemigracao.pt/np4/4706.html>. Acesso em: 25 de agosto de 2023.

«Ibérica à Seclin: un Centre Culturel Ibérique des Hauts de France». Disponível em: <https://lusojornal.com/iberica-seclin-un-centre-culturel-iberique-deshauts-france/>. Acesso em: 20 de março de 2022.

«Identidade de filhos de emigrantes portugueses». Disponível em: <https://observatorioemigracao.pt/np4/4679.html>. Acesso em: 25 de agosto de 2023.

«Identidade de filhos de emigrantes portugueses». Disponível em: <https://observatorioemigracao.pt/np4/4679.html>. Acesso em: 25 de agosto de 2023.

«Leme». Disponível em: <https://bussola.com.pt/20-2/projects/cultural-projects-management/leme/>. Acesso em: 5 de setembro de 2023.

«Lille 2004». Disponível em: <https://www.lille3000.eu/portail/evenements/lille2004>. Acesso em: 15 de junho de 2023.

«Movimento Associativo». Disponível em: <https://paris.consuladoporugal.mne.gov.pt/pt/portugal-em-franca/movimento-associativo#59-nord>. Acesso em: 20 de agosto de 2023.

«Portaria nº146/2021, de 13 de julho». Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/146-2021-167133020>. Acesso em: 20 de agosto de 2023.

«Portugal apresenta-se em França como “país fácil” para organizar festivais de música». Disponível em: <https://radioalfa.net/portugal-apresenta-se-em-francacomo-pais-facil-para-organizar-festivais-de-musica/>. Acesso em: 13 de setembro de 2022.

«Portugueses da região de Hauts-de-France querem “ir mais longe” na relação com Portugal». Disponível em: <https://lusojornal.com/portugueses-da-regiao-de-hauts-de-france-querem-ir-mais-longe-na-relacao-com-portugal/>. Acesso em: 25 de agosto de 2023.

«Programa de Apoio Sustentado às Artes 2023-2026». Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/documento?i=programa-de-apoio-sustentado-na-cultura-2023-2026-resultados-preliminares-globais>. Acesso em: 20 de agosto de 2023.

Bibliografia

- Agência Lusa. (2019). Criatividade na música em Portugal justifica escolha para 10.º Festival MaMa em Paris. Entrevista a Fernando Ladeiro.
- Alves, B. (2019). Festivais de música enquanto espaços culturais. Lisboa: UL.
- Bryman, A. (2012). Social Research Methods. Oxford: OUP.
- Boddy, D. (2014). Management: An Introduction (Seventh Edition). Pearson. Harlow, England.
- Colbert, F. (1993). Les Éléments du Marketing des Arts et de la Culture.
- Colbert, F. (2001). Marketing Culture and the Arts (2ª ed.). Montreal: Morin.
- Diogo, H. (2009). A comunidade portuguesa em França e na região de Lyon: uma evolução sociodemográfica. Porto: FLUP.
- Ferreira, V. S. (2014). Artes e manhas da entrevista compreensiva. Saúde e Sociedade, 23(3), 979-992.
- Getz, D. (2007). Event Management & Event Tourism (Edição ilustrada). Cognizant Communication Corporation. (University of Pennsylvania).
- Gomes, C. (2013). Plano de negócios: Electronic Sunland - Festival de música eletrónica. Lisboa: ISCTE.
- Maceiras, S. (2018). Les associations d'immigrants portugais dans le département du Nord de la France (59): enquête et observations (des années soixante à nos jours). Lisboa: UL.
- Marques, J. C., Gois, P., Candeias, P., & Ferreira, B. (2019). França - OEm Country Reports, 5. Lisboa: Observatório da Emigração, CIES-IUL, ISCTE-IUL.
- Matias, M. (2001). Organização de Eventos – Procedimentos e Técnicas. São Paulo: Editora Manole.
- Maule, M. de (2010). Festivals de musiques, un monde en mutation. Paris.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & al. (2010). Nine Business Model Building Blocks.
- Pereira, C. (2013). Identidade de filhos de emigrantes portugueses: Entrevista a Jorge de la Barre. Observatório da Emigração, 11 de novembro de 2012.
- Pereira, J. (2016). Where the Things Always Happen: Um estudo sobre festivais de música e desenvolvimento local. Porto: FLUP.
- Pinho, F. (2010). A ausência dos portugueses do espaço público francês: Entrevista a Albano Cordeiro. Observatório da Emigração, 20 de Abril de 2010.
- Poutrel, L. (2010). Facility Report. Lille: Ville de Lille.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1992). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva.

Torrado, M. (2012). Os descendentes de emigrantes portugueses em França: o reencontro com as suas raízes. Lisboa: Universidade Aberta.

Volovitch-Tavares, M. C., & Stoenesco, D. (2007). Portuguese immigrants and Portuguese culture in France. *Museum International*, 59(1-2), 233-234, 30-40.

Business Model Canvas

Key Partnerships	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
<ul style="list-style-type: none">- Espaço e Produção (Lisbetonef)- Catering (Dona Bica e Electrico Lisbon Urban Food)- Comunicação (Cap Magellan e Rádio Alfa)	<ul style="list-style-type: none">- Ações de promoção do festival dentro do seio universitário e associações- Proposta de programação adequada ao público-alvo- Estabelecimento de parcerias e patrocínios	<ul style="list-style-type: none">- Festival inédito de música portuguesa contemporânea, a acontecer na cidade de Lille, em meados de setembro	<ul style="list-style-type: none">- Explorar o sentimento de comunidade e pertença: oferta de restauração, escolha da programação, comunicação junto das associações locais	<ul style="list-style-type: none">- Estudantes de língua portuguesa na Université de Lille- Emigrantes portugueses na região de Hauts-de-France- Luso-descendentes residentes na região de Hauts-de-France
Cost Structure <ul style="list-style-type: none">- Cachês dos artistas (modalidade "chave na mão")- Ordenados e seguros da equipa e técnicos- Licenças (direitos de autor, comunicação do espetáculo, uso de música gravada, licença de empresário de espetáculos ao vivo)- Aluguer de material técnico- Material de comunicação- Merchandising	Key Resources <ul style="list-style-type: none">- Sala de espetáculos- Equipa de produção- Equipa técnica: luz, som e palco- Equipa administrativa		Channels <ul style="list-style-type: none">- Canal de venda: plataforma de venda de bilhetes online- Canal de distribuição: sala de espetáculos- Canal de comunicação: sistema de micro-influencers, associação de estudantes, associações de jovens e locais	
	Revenue Streams <ul style="list-style-type: none">- Bilheteira- Patrocínios- Apoios financeiros (Europa Criativa)- Parcerias- Concessões de restauração- Merchandising			