

INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

MESTRADO
Empreendedorismo e Internacionalização

**Plano de Negócios para o Grupo
Cultural Netos de Bandim - Estudo de
caso**

Ronilda António Cá

11/2025

Ronilda António Cá. Plano de
Negócios para o Grupo Cultural
Netos de Bandim - Estudo de caso
11/2025



Plano de Negócios para o Grupo Cultural Netos de Bandim - Estudo de caso

Ronilda António Cá

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para obtenção de grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização, sob orientação da Professora Doutora Isabel Vieira.

Dedicatória

À minha prima, que não teve tempo para usufruir dos seus feitos. 27 de janeiro, será para sempre uma data marcada para nós que cá ficamos.

Descansa em paz!

Agradecimentos

Nesta altura do campeonato, em que o final se aproxima cada vez mais, começo por agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Isabel Vieira, por ter aceitado a missão de me guiar na realização deste projeto. Agradeço-lhe pela atenção, dedicação e apoio ao longo de todo o processo.

De seguida, gostaria de agradecer a todos os meus amigos pelo apoio e motivação ao longo deste percurso.

Por último, agradecer à minha família e, em particular, à minha irmã Noémia, pelo apoio incondicional e pelos momentos partilhados ao longo do mestrado.

Obrigada a todos!

Resumo:

A presente dissertação tem como objetivo a elaboração de um plano de negócios para o Grupo Cultural Netos de Bandim (GCNB), um coletivo de origem guineense que atua na promoção da cultura africana em Portugal. Com base num estudo de caso e apoiada na ferramenta *Business Model Canvas* (BMC), a investigação procura estruturar um modelo de negócio viável e sustentável, que permita ao grupo consolidar a sua atuação no setor cultural e criativo.

A revisão da literatura aborda os conceitos de empreendedorismo cultural, plano de negócios e modelos de negócio, sublinhando o papel das indústrias criativas no desenvolvimento económico e social. Metodologicamente, recorre-se a uma abordagem qualitativa, de carácter exploratório e descritivo, recorrendo à realização de entrevistas semiestruturadas e observação direta como principais métodos de recolha de dados.

A proposta apresentada assenta na criação de oficinas de dança e *workshops* temáticos que promovam a cultura guineense, enquanto geram receitas que contribuam para a autonomia financeira do grupo. Os resultados obtidos permitem identificar as principais forças e fragilidades da iniciativa, bem como oportunidades e ameaças que se colocam à sua sustentabilidade.

Conclui-se que, com uma estratégia comercial bem delineada e parcerias estratégicas adequadas, o GCNB poderá afirmar-se como uma referência na promoção da diversidade cultural em Portugal. O estudo contribui para a reflexão sobre o papel do empreendedorismo cultural na integração social e no reconhecimento das identidades afrodescendentes em contextos migratórios.

Palavras-chave: Plano de negócios, Empreendedorismo cultural, Netos de Bandim, *Business Model Canvas*, Dança

Abstract:

The aim of this dissertation is to develop a business plan for the Group Cultural Netos de Bandim (GCNB), a Guinean collective that promotes African culture in Portugal. Based on a case study and supported by the Business Model Canvas (BMC) tool, the research seeks to structure a viable and sustainable business model that will enable the group to consolidate its activities in the cultural and creative sector.

The literature review addresses the concepts of cultural entrepreneurship, business plans, and business models, emphasizing the role of creative industries in economic and social development. Methodologically, a qualitative, exploratory, and descriptive approach is used, employing semi-structured interviews and direct observation as the main methods of data collection.

The proposal presented is based on the creation of dance workshops and thematic workshops that promote Guinean culture, while generating revenue that contributes to the group's financial autonomy. The results obtained allow us to identify the main strengths and weaknesses of the initiative, as well as opportunities and threats to its sustainability.

It is concluded that, with a well-defined commercial strategy and appropriate strategic partnerships, GCNB could establish itself as a benchmark in the promotion of cultural diversity in Portugal. The study contributes to the reflection on the role of cultural entrepreneurship in social integration and the recognition of Afro-descendant identities in migratory contexts.

Keywords: Business plan, Cultural entrepreneurship, Netos de Bandim, Business Model Canvas, Dance

Índice

1	CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	1
1.1	OBJETIVO DO ESTUDO	2
1.2	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	2
2	CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1	EMPREENDEDORISMO CULTURAL	4
2.2	PLANO DE NEGÓCIOS	6
2.3	MODELOS DE NEGÓCIO	9
2.4	<i>BUSINESS MODEL CANVAS</i>	11
3	CAPÍTULO III – METODOLOGIA	14
3.1	TIPO DE PESQUISA	16
3.1.1	<i>Pesquisa qualitativa</i>	16
3.1.2	<i>Pesquisa exploratória</i>	17
3.1.3	<i>Pesquisa descritiva</i>	17
3.2	MÉTODOS DE RECOLHA	18
3.3	ÉTICA E CONFIDENCIALIDADE	18
3.4	ANÁLISE DE DADOS: FERRAMENTA BUSINESS MODEL CANVAS	19
3.5	QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	19
4	CAPÍTULO IV – PLANO DE NEGÓCIO	21
4.1	SUMÁRIO EXECUTIVO	22
4.2	HISTÓRICO DA COMPANHIA E/OU DOS PROMOTORES	23
4.3	MERCADO SUBJACENTE	24
4.4	A NOVA IDEIA E O SEU POSICIONAMENTO NO MERCADO	26
4.5	O PROJETO/ PRODUTO/ IDEIA	26
4.6	ESTRATÉGIA COMERCIAL	27
4.6.1	<i>Produto</i>	28
4.6.2	<i>Preço</i>	29
4.6.3	<i>Distribuição</i>	29
4.6.4	<i>Comunicação</i>	30
4.7	GESTÃO E CONTROLO DO NEGÓCIO	31
4.8	INVESTIMENTO NECESSÁRIO	32
4.9	PROJEÇÕES FINANCEIRAS / MODELO FINANCEIRO	34
4.10	ANÁLISE	38
4.11	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	39
5	CAPÍTULO V - CONCLUSÃO	42
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44

Índice de Figuras

Figura 1- <i>Business Model Canvas</i>	11
--	----

Índice de Quadros

Quadro 1- <i>Business Model Canvas</i> Netos de Bandim.....	40
---	----

Índice de Tabelas

Tabela 1- Investimentos necessários	33
Tabela 2- Vendas/ Receitas	35
Tabela 3- Custos/ Gastos	36
Tabela 4- Fornecimentos e serviços externos	36
Tabela 5- Custos de pessoal.....	37
Tabela 6- Investimentos.....	37
Tabela 7- Demonstração de resultados	38

Lista de abreviaturas

BMC - *Business Model Canvas*

GCNB - Grupo Cultural Netos de Bandim

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

INE - Instituto Nacional de Estatística

KPI - Indicador-Chave de Performance

ONG - Organizações Não Governamentais

PALOP - Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PIB - Produto Interno Bruto

1 Capítulo I - Introdução

1.1 Objetivo do Estudo

O estudo em questão tem como principal objetivo desenvolver um plano de negócios para o Grupo Cultural Netos de Bandim, com o propósito de apoiar a consolidação e expansão das suas atividades no mercado cultural português. A ideia é ajudar o grupo a alcançar uma maior visibilidade, expandir o seu alcance ao público e tornar-se financeiramente sustentável a médio e longo prazo.

O plano de negócios sugerido vai servir como uma ferramenta estratégica para orientar a tomada de decisões futuras do grupo, fortalecendo a sua estrutura e promovendo a profissionalização das suas práticas de gestão cultural.

1.2 Estrutura da Dissertação

A presente dissertação está organizada em cinco capítulos, além das referências bibliográficas. Começa com a Introdução onde se apresentam os objetivos do estudo e se demonstra a importância do tema no contexto atual.

No capítulo II é feita a revisão da literatura existente sobre o tema, nomeadamente o empreendedorismo cultural, planos de negócios e modelos de negócios.

No capítulo III é feita uma abordagem à metodologia adotada para a realização do estudo.

O capítulo IV apresenta o plano de negócios desenvolvido e, por último, no capítulo V referente à conclusão, são resumidos os principais resultados obtidos. Discutem-se as suas implicações práticas, as limitações encontradas e sugerem-se trabalhos futuros que se possa aprofundar o conhecimento sobre o tema.

2 Capítulo II – Revisão da Literatura

2.1 Empreendedorismo cultural

Com o mundo em constantes mudanças, surge cada vez mais a necessidade de reajustamento de modo a acompanhar essas transformações. Os empreendedores têm desempenhado um papel fundamental na sociedade, através da criação de novos empregos. Ruiz (2019) afirma que os empreendedores, quando incentivados a empreender, são mais abertos a essa atividade, contribuindo, assim, para o crescimento económico dos locais onde se encontram a atuar.

Estudos apontam que o conceito de empreendedorismo tem origem na palavra francesa “*entrepreneur*”, inicialmente utilizada por Richard Cantillon em 1755, como característica de pessoas que correm o risco de investir monetariamente em empresas (Machado, 2020). Assim, o empreendedor é qualificado como uma pessoa racional, com capacidade de gestão de negócios que alcança o seu objetivo máximo de lucro financeiro. O empreendedorismo pode ser definido como o processo de identificação, avaliação e aproveitamento de oportunidade de negócio com vista à geração de riqueza. (Castillo-Palacio et al., 2018).

De acordo com Franco e Gouveia (2016), é comum as pessoas associarem o empreendedorismo como a criação de nova empresa ou de negócio próprio. Contudo, afirmam que somente essa definição não é o suficiente bastante para descrever esse fenómeno. Baggio e Baggio (2014), complementam essa ideia na medida em que afirmam que o empreendedorismo pode ser compreendido como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação, caracterizando-se como um processo de realizar com sinergismo e inovação qualquer projeto pessoal ou organizacional, em desafio permanente às oportunidades e riscos.

Nakagawa (2013), segue a mesma linha ao afirmar que o empreendedor é uma pessoa que, através de criatividade e inovação, aproveita uma oportunidade para criar valor para si ou para o coletivo. Para além disso, realça que empreendedor não se limita a criar um negócio próprio.

O empreendedorismo é também um fenómeno sistémico que envolve a criação de novos mercados, clientes e postos de trabalho através da inovação e da renovação organizacional. Impacta os sistemas sociais e económicos de setores industriais, regiões e nações. A cultura desempenha um papel crucial na atividade empresarial, uma vez que combina elementos característicos de uma sociedade e determina o comportamento dos

indivíduos. A cultura é definida como motivos compartilhados, valores, crenças, identidades e interpretações de eventos que resultam de experiências comuns entre os membros de uma comunidade e são transmitidos de geração em geração. Para alguns autores, o contexto social e cultural de um indivíduo influencia o seu comportamento empresarial, nomeadamente na criação de empresas, com culturas que incentivam mais o empreendedorismo do que outras (Castillo-Palacio et al., 2018).

Não existe uma definição única de empreendedorismo aceite pelas comunidades académicas e de investigação, no entanto, existe um consenso de que o empreendedorismo é a criação de algo novo. (Castillo-Palacio et al., 2018).

O empreendedorismo cultural distingue-se do tradicional na medida em que está relacionado sobretudo com a criação, produção e distribuição de bens e serviços culturais. Segundo Dobrevá e Ivanov (2020), o empreendedorismo cultural, introduzido por Paul Dimaggio em 1982, é uma vertente relativamente recente. Os autores referem que ao longo de 20 anos, o empreendedorismo cultural foi negligenciado, não tendo sido prestada a devida atenção. Contudo, a partir da década de 2000, a história começa a seguir outros rumos, devido ao reconhecimento pela economia criativa e indústrias culturais.

A cultura está fortemente conectada com as indústrias criativas, que incluem setores como as artes performativas e visuais, artesanato, cinema, fotografia, televisão, design, música, entre outros (AMAL, 2020). O desenvolvimento dessas áreas tem produzido um impacto positivo na economia. Tal como Lima et al. (2023) referem, o empreendedorismo cultural possui uma grande influência na criação de renda a nível local e regional.

Morgado (2024) afirma que a cultura assume um papel fundamental no desenvolvimento humano e social das cidades, sendo uma das áreas que mais gera impacto positivo no Produto Interno Bruto (PIB) de qualquer país. Além disso, o autor destaca que o empreendedorismo cultural, além de gerar emprego na sociedade, promove a educação e o bem-estar dos cidadãos.

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE, 2023), o empreendedorismo cultural, designado por emprego cultural, foi estimado em 201,0 mil pessoas, representando um total de 4,9% da população empregada em Portugal. Esses números destacam a importância das indústrias criativas na economia nacional e o seu impacto na criação de oportunidade de emprego.

Embora o empreendedorismo cultural tenha um impacto positivo no que diz respeito à criação de oportunidades de emprego e, conseqüentemente, na economia, é confrontado

com alguns desafios que dificultam o seu crescimento. De acordo com AMAL (2020), o setor criativo tem uma grande dependência do financiamento do Estado, dado que a maioria dos empreendedores culturais não conseguem sustentar os seus negócios de forma independente e, como tal, recorrem aos apoios disponibilizados pelo governo. Mas apesar do seu impacto positivo na economia, ainda não recebe o devido reconhecimento.

2.2 Plano de Negócios

Plano de negócios, tal como o próprio nome indica, consiste no planeamento detalhado de um negócio. Para que uma ideia se traduza num projeto de sucesso, é fundamental que haja um plano de negócios estratégico que guie todas as etapas, desde a elaboração até à respetiva execução.

O plano de negócios serve para orientar os empreendedores na tomada de decisões instituições financeiras e, além disso, para apresentar o projeto a potenciais investidores. De acordo com Silva Junior et al. (2021), o plano de negócios é uma das ferramentas mais importantes para empreendedorismo, pois possibilita ao empreendedor ter uma ideia clara dos desafios que enfrentará ao longo do projeto e, deste modo, ter a possibilidade de se preparar melhor. Além disso, os autores afirmam que o empreendedor que recorre a um plano de negócios tem mais chances de acertos nas suas decisões.

Para Dornelas (2018), o plano de negócios é um documento que apresenta, de forma detalhada, o negócio/empresa e o mercado onde atua, apresentando os objetivos e as estratégias para alcançá-los. Já Hisrich et al. (2017), caracterizam o plano de negócios como um instrumento escrito, realizado pelo empresário, onde descreve todos os elementos internos e externos importantes para o desenvolvimento de uma nova atividade.

Para além disso, os autores salientam que o plano de negócios responde a três questões essenciais: “Onde estou agora?”, seguida de “Para onde vou?” e “Como vou lá chegar?”. Segundo Pesce (2012), o plano de negócios deve ser tratado como um documento vivo, ou seja, deve ser atualizado constantemente à medida que o negócio e o mercado evoluem. Dornelas (2018), também partilha a mesma visão, na medida em que refere que cabe ao empreendedor rever e atualizar o seu plano de negócios periodicamente de modo a garantir que a execução da estratégia de negócio esteja bem alinhada com os seus objetivos.

No que diz respeito à sua estrutura, muitos autores acreditam que ela deve ser flexível e adaptável para cada tipo de negócios. Porém, de acordo com a IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, 2016), um plano de negócios é estruturado da seguinte forma:

1. Sumário executivo;
2. O histórico da companhia e/ou dos promotores;
3. O mercado subjacente;
4. A nova ideia e o seu posicionamento no mercado;
5. O Projeto/ Produto/ Ideia;
6. Estratégia comercial;
7. Gestão e controlo do negócio;
8. Investimento necessário;
9. Projeções financeiras / Modelo financeiro.

2.2.1 Sumário executivo

Salim et al. (2013), afirmam que o sumário executivo contém, de forma resumida, a ideia de negócio, o público-alvo que deseja alcançar, a localização, os produtos e serviços a oferecer. Já IAPMEI (2016), destaca que esse é o tópico mais importante de um plano de negócios, não devendo ultrapassar 500 palavras. Além disso, IAPMEI (2016), reforça que é essencial que o sumário executivo seja claro, pois, caso contrário, pode comprometer a avaliação do plano de negócios.

2.2.2 O histórico da companhia e/ou dos promotores

De acordo com Ferreira et al. (2008, p.337), um dos pontos cruciais para os investidores é a equipa fundadora. É fundamental que os investidores conheçam as pessoas por trás da ideia empreendedora, quais são as suas competências, assim como a legitimidade e o conhecimento que trazem para o negócio. Os autores destacam, ainda, que, caso os investidores não considerem a equipa fundadora boa o suficiente, é provável que não demonstrem interesse em analisar melhor o plano.

Por outro lado, IAPMEI (2016) refere que os pontos mais importantes a destacar são: como surgiu o projeto e como foi introduzido na empresa. Além disso, deve destacar se se trata de uma empresa nova ou não e, caso a resposta seja um sim, dizer a razão de ter decidido criar uma.

Deve-se constar também de que forma a experiência passada dos promotores pode contribuir para o sucesso do projeto e quais são os pontos fortes e fracos do projeto no ponto de vista dos promotores.

Por último, deve apresentar qual a missão do negócio.

2.2.3 O mercado subjacente

É importante identificar o mercado para onde se vai disponibilizar o produto ou serviço, tendo em conta a dimensão, o estágio de desenvolvimento, os tipos de clientes e a concorrência.

IAPMEI (2016) afirma que a análise do mercado subjacente é essencial para dois efeitos: fundamentar a viabilidade da ideia/produto em causa e para traduzir o conhecimento específico dos promotores sobre o mercado.

2.2.4 A nova ideia e o seu posicionamento no mercado

Para IAPMEI (2016), trata-se de uma apresentação sucinta do negócio, com objetivo de demonstrar confiança aos potenciais financiadores, fazendo-os acreditar que este é um negócio financeiramente sustentável.

Silva & Monteiro (2014), afirma que os promotores devem descrever o conceito da sua ideia, destacando quais as necessidades que visam satisfazer e o público-alvo que pretende alcançar. Além disso, refere que “a descrição do conceito deve salientar toda a componente de inovação do projeto e qual o valor acrescentado na satisfação das necessidades do seu público-alvo”.

2.2.5 O Projeto/ Produto/ Ideia

Nesta secção, proceder-se-á à descrição das características do projeto, produto ou ideia, as motivações e objetivos dos promotores envolvidos no processo. Além disso, serão explorados os pontos críticos no desenvolvimento do projeto, essenciais para antecipar as ações necessárias e recursos a serem mobilizados, reduzindo quaisquer riscos associados ao projeto.

A análise destes pontos possibilitará aos promotores estarem devidamente preparados com um plano de contingência eficiente para dar resposta a situações inesperadas (IAPMEI, 2016).

2.2.6 Estratégia Comercial

Silva & Monteiro (2014), referem que a estratégia comercial consiste na definição das estratégias de preço, distribuição, comunicação e recursos necessários face à especificidade do projeto.

Em contrapartida, de acordo com IAPMEI (2016), a estratégia comercial descreve a estratégia de marketing a adotar para promover o produto ou serviço, nomeadamente os preços e os canais de distribuição.

2.2.7 Gestão e controlo do negócio

De acordo com IAPMEI (2016), para que haja um bom desenvolvimento de negócio, é essencial a produção de relatórios de gestão e de controlo.

É importante que sejam produzidos relatórios regularmente, porque para além de facilitarem a gestão interna da empresa, são úteis para outras entidades externas, como auditores, inspetores fiscais e bancos.

2.2.8 Investimento necessário

Neste ponto, é crucial determinar os recursos necessários para o projeto, tanto materiais como humanos. O período de financiamento também deve ser referido, bem como a forma como será realizado, se por partes ou na íntegra (IAPMEI, 2016).

2.2.9 Projeções Financeiras / Modelo Financeiro

De acordo com IAPMEI (2016), nesta secção devem ser calculadas todas as projeções financeiras do projeto, incluindo projeções de vendas ou volumes de negócios, custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas, fornecimentos e serviços externos, custos com o pessoal, investimentos, financiamentos, demonstração de resultados, *cash-flow*, plano de financiamento, balanço, indicadores económico-financeiros e avaliação do projeto.

2.3 Modelos de Negócio

De acordo com Zott (2011), nos últimos anos, o conceito de modelo de negócios tem vindo a ganhar destaque tanto por parte dos profissionais como dos académicos. Os

autores afirmam que, apesar do aumento da literatura sobre o tema, ainda não existe um consenso quanto à sua definição.

Kavadias et al. (2016), afirmam que existem múltiplas definições, porém é comum considerar que um modelo de negócios descreve a forma com uma empresa cria e capta valor. Além disso, os autores destacam que um modelo de negócios é um sistema com várias características que interagem de forma complexa para determinar o sucesso da empresa.

De igual modo Teece (2010), partilha a mesma visão, ao afirmar que um modelo de negócio articula a lógica e fornece dados que comprovam como uma empresa cria e fornece valor aos seus clientes. Acrescenta ainda que o modelo descreve a estrutura das receitas, custos e lucros associados à empresa.

Os modelos de negócio são características essenciais das economias de mercado nas quais existe escolha do consumidor, custos de transação, heterogeneidade entre consumidores, produtores e concorrentes. Deste modo, as empresas que desejam gerar lucro relativamente aos concorrentes ver-se-ão obrigados a satisfazer as diferentes necessidades dos consumidores através de constante inovação e apresentação de novas propostas de valores aos seus clientes (Teece, 2010).

Embora os modelos de negócios contribuam para o sucesso de uma empresa, de acordo com Shafer et al. (2005), estes não podem ser considerados, por si só, uma estratégia. Por um lado, o modelo de negócio facilita a análise, o teste e a validação das escolhas estratégicas. Por outro, Teece (2010), afirma que a estratégia traduz as decisões tomadas para competir no mercado.

Com as constantes mudanças no contexto empresarial, as empresas devem ter a capacidade de ajustar os seus modelos de negócios para se manterem competitivos. Conforme destacam Gassmann et al. (2014), “a vantagem competitiva futura das empresas não se apoiará em produtos e processos inovadores, mas em modelos de negócio inovadores”. Para além disso, os autores afirmam que o modelo de negócio deve ser capaz de responder a quatro questões: quem, o quê, como e por que:

- Quem são os nossos clientes-alvo?
- O que oferecemos aos clientes?
- Como produzimos nossas ofertas?
- Por que isso gera lucro?

O objetivo dessas quatro questões é tornar claros os segmentos de mercado dos clientes, a proposta de valor, a cadeia de valor e o mecanismo de lucro. A resposta a essas quatro questões permitirá à empresa compreender com clareza o seu modelo de negócios e tomar decisões estratégicas mais conscientes, de forma a alinhar as suas ações para se ajustarem às necessidades do mercado e alcançarem a sustentabilidade financeira a longo prazo (Gassmann et al., 2014).

2.4 Business Model Canvas

Criado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur em 2010, o *Business Model Canvas* (BMC) é uma ferramenta estratégica valiosa para conceituar novos modelos de negócios ou melhorar os existentes. O BMC ajuda a orientar decisões sobre o lançamento de um produto, uma *startup* ou um novo processo (Osterwalder e Pigneur, 2010).

O modelo é composto por nove blocos fundamentais, como se pode ver na figura 1.

Figura 1- Business Model Canvas

Fonte: <https://www.dicionariofinanceiro.com/business-model-canvas/>



De acordo com Gomes (2019), os nove blocos representados no *Business Model Canvas* correspondem a quatro aspetos principais: oferta (o quê), infraestruturas (como), clientes (quem) e custos (quanto).

A oferta diz respeito à proposta de valor, ou seja, “o que a empresa vai oferecer ao mercado que realmente terá valor nos seus clientes” (Dumas et al., 2023). Rodrigues (s.d.)

apresenta um conjunto de questões que devem ser respondidas pelo empreendedor ao definir a proposta de valor, tais como:

- Quais os atributos que tornam a proposta de valor única e singular (inovadora) aos olhos dos clientes?
- Que benefícios a proposta de valor entrega aos clientes?
- Quais as necessidades que procuramos satisfazer?
- Que problemas nos propomos resolver?

As infraestruturas correspondem às parcerias-chave, atividades-chave e recursos-chave que a empresa precisa. As parcerias-chave segundo Correia (2018), são a rede de fornecedores e parceiros que vão ajudar o seu modelo de negócios funcionar e deve responder questões como:

- Quem são os nossos parceiros-chave?
- Quem são os nossos fornecedores-chave?
- Que recursos-chave estamos a adquirir aos nossos parceiros?
- Que atividades-chave é que os parceiros levam a cabo?

De acordo com Pereira (s.d.), existem quatro tipos de parcerias-chave: alianças estratégicas, cooptação, *joint-venture* e comprador-fornecedor. Além disso, o autor destaca três motivações pela qual essas parcerias ocorrem. Em primeiro lugar, a otimização e economia de escala, que consiste na partilha de infraestruturas e terceirização de atividades. Essa estratégia permite as empresas serem mais eficientes e foquem na otimização de redes de produção.

A segunda motivação é a redução de riscos e incertezas. Através dessas parcerias, as empresas procuram minimizar os riscos e incertezas, compartilhando responsabilidades e riscos associados ao lançamento de um novo produto.

Por fim, aquisição de recursos e atividades particulares permite que os parceiros façam uso de tecnologias, conhecimentos e redes uns dos outros, poupando tempo e dinheiro.

As atividades-chave, de acordo com Oliveira (2014), “são aquelas atividades indispensáveis que têm influência direta na entrega de proposta de valor aos clientes. São responsáveis pela sobrevivência e pela manutenção da competitividade da organização”.

Por último, os recursos-chave “são os ativos vitais que uma empresa precisa para funcionar e ter sucesso. Eles são cruciais para entregar as propostas de valor de uma

empresa, atender seus clientes e sustentar suas operações. Os recursos-chave podem ser tangíveis ou intangíveis” (Pereira, 2019).

Os clientes são a peça fundamental de qualquer negócio e, por isso, correspondem a três elementos fundamentais: segmentos de cliente, relacionamento com os clientes e canais. De acordo com os autores Lalinde & Velasquez (2022), o segmento de clientes é constituído por grupos de pessoas e instituições que a empresa procura vender os seus serviços ou produtos. Os autores afirmam que os grupos podem representar segmentos diferentes e com características distintas. Sendo assim, é essencial que a empresa consiga identificá-los e tratá-los individualmente.

Oliveira (2014), reforça que a segmentação de clientes se baseia na divisão dos clientes conforme alguns fatores determinantes, como profissão, aspetos geográficos, demográficos, padrões de consumo, estilo de vida e cultura, entre outros.

O relacionamento com os clientes refere-se ao tipo de relacionamento que a empresa estabelece com os seus clientes de modo a criar uma relação de confiança mútua. O objetivo principal dessa relação consiste não só na fidelização dos clientes atuais, mas também em adquirir novos consumidores e, além disso, aumentar o volume de vendas (Lalinde & Velasquez, 2022).

Segundo Oliveira (2023) existem algumas estratégias que podem ser implementadas para fortalecer o relacionamento com os clientes, tais como:

- Assistência personalizada;
- Assistência pessoal dedicada;
- Autosserviço;
- Serviços automatizados.

O autor salienta a importância de escolher o tipo de relacionamento mais adequado a cada cliente, de modo a garantir uma experiência de acordo com as suas necessidades.

Os canais, de acordo com Falconí (2023), são os meios pelos quais a empresa se apresenta e comunica a sua proposta de valor aos potenciais clientes. Já Rodrigues (s.d.) destaca que os canais são componentes que conectam a proposta de valor e os clientes e, além disso, referem-se ao “modo como a empresa comunica a proposta de valor ao cliente, concretizando as vendas e entregando o bem ou serviço ao cliente”.

Oliveira (2023) apresenta quatro questões essenciais que devem ser tidas em consideração na escolha dos canais:

- Como nossos canais se integram;

- Quais canais apresentam o melhor custo-benefício;
- Qual canal funciona melhor;
- Como estão integrados à rotina dos clientes.

Para Lalinde & Velasquez (2022), os canais são pontos de contacto direto e indireto com os clientes.

Por último, temos os custos, que abrangem as fontes de receita e estrutura de custos.

As fontes de receita, segundo Pereira (2023), representam o dinheiro que as empresas geram a partir de cada segmento de clientes. O autor destaca que há diversos meios de gerar receita, como a venda de recursos, taxas de uso, taxas de assinatura, empréstimos e aluguéis.

Por outro lado, Rodrigues (s.d.), afirma que as fontes de receita dizem respeito à forma como os clientes pagam pelos benefícios que recebem com a proposta de valor.

De acordo com o dicionário financeiro (s.d.), a estrutura de custos descreve as principais fontes de custos gerados pelos recursos utilizados para que o negócio crie valor com os seus produtos ou serviços.

3 Capítulo III – Metodologia

Este capítulo apresenta a metodologia escolhida para a elaboração do presente estudo, na qual são descritas a abordagem da pesquisa, os métodos de recolha e análise de dados, assim como as estratégias metodológicas usadas.

O trabalho tem como objetivo principal criar um Plano de Negócios para o Grupo Cultural Netos de Bandim (GCNB) e, com base nisso, a abordagem escolhida foi a qualitativa, com caráter descritivo e exploratório, tendo o estudo de caso como estratégia central da investigação.

Segundo Figueiredo (2018), o estudo de caso “é uma abordagem metodológica de investigação, especialmente, adequada quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão envolvidos diversos fatores”.

A pesquisa baseou-se em diferentes fontes e técnicas de recolha de dados, incluindo fontes primárias e secundárias. A análise de dados foi baseada na ferramenta Business Model Canvas.

3.1 Tipo de pesquisa

A metodologia utilizada baseia-se na abordagem qualitativa, com caráter exploratório e descritivo, com a estratégia central de estudo de caso.

3.1.1 Pesquisa qualitativa

De acordo com Lösch et al. (2023), a pesquisa qualitativa é “um tipo de investigação que procura compreender fenômenos sociais, culturais e educacionais por meio da análise de dados subjetivos, tais como entrevistas, observações, relatórios de vida, entre outros. Seu escopo é obter uma compreensão profunda e detalhada do assunto em questão, ao invés de mensurar quantitativamente o fenômeno”.

Por outro lado, Guerra et al. (2024), afirmam que a pesquisa qualitativa se foca na compreensão e interpretação dos fenômenos estudados, explorando a complexidade e riqueza dos contextos sociais, culturais e individuais.

O objetivo da pesquisa qualitativa é “desenvolver um entendimento profundo de um determinado assunto, questão ou problema da perspectiva de um indivíduo” (SurveyMonkey, s.d).

Neste estudo, procura-se analisar a forma como o Grupo Cultural Netos de Bandim pode integrar-se na comunidade e, além disso, contribuir para a preservação da cultura local.

Através de entrevistas e observações direta a alguns membros do grupo, nomeadamente o coordenador e os responsáveis de cada departamento, pretende-se destacar os principais desafios e oportunidades que vão surgindo pelo caminho.

3.1.2 Pesquisa exploratória

Lösch et al. (2023), afirmam que a pesquisa exploratória é “um tipo de pesquisa que visa compreender e explorar um fenómeno ou questão de interesse tendo como objetivo familiarizar-se com um assunto pouco conhecido ou pouco explorado”.

Para Gil (2002), esse tipo de pesquisas têm o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses.

Como tal, esta investigação adota a abordagem exploratória, uma vez que não existem quaisquer estudos anteriores específicos sobre o Grupo Cultural Netos de Bandim. Sendo assim, torna-se necessário um estudo inicial que explore as suas características, desafios e oportunidades.

3.1.3 Pesquisa descritiva

A pesquisa descritiva, como o próprio nome indica, consiste em descrever um determinado problema.

De acordo com Equipe QualiBest (2023), a pesquisa descritiva é um método de pesquisa que descreve fenómenos, eventos, populações ou grupos, sem que haja a manipulação de variáveis ou tentativa de estabelecer relações de causa e efeito.

Por outro lado, Lima & Sousa (2012), destacam que a pesquisa descritiva se baseia em observar, registar e descrever as características do fenómeno a ser estudado. Dito por outras palavras, este tipo de pesquisa corresponde ao levantamento de dados sobre os factos.

Neste caso, a abordagem descritiva será útil para descrever o GCNB, tanto a nível organizacional como económico. Com base nas entrevistas e observação direta, serão descritos aspetos da gestão, a estrutura organizacional, os desafios enfrentados, as oportunidades encontradas, as estratégias implementadas para assegurar a sustentabilidade financeira do grupo, etc.

3.2 Métodos de recolha

Para esta investigação, serão utilizados dois métodos de recolha de dados: dados primários e secundários.

Os dados primários correspondem a informações obtidas diretamente de fontes originais “com o propósito de atender às necessidades específicas de um estudo” (Bernardino, s.d.). Para este estudo, os dados primários serão obtidos através de entrevistas e observação direta.

Como foi mencionado anteriormente, serão realizadas entrevistas a alguns membros do grupo, nomeadamente o coordenador e os responsáveis de cada departamento.

Para isso, optou-se por realizar entrevistas semiestruturadas, pelo facto de serem mais flexíveis, permitindo assim, explorar com profundidade os tópicos a abordar.

As entrevistas serão focadas em temas como: os desafios enfrentados pelo grupo, as oportunidades encontradas, por último, as estratégias a implementar para alcançar a sustentabilidade.

Para além das entrevistas, será feita uma observação direta ao grupo, de modo a perceber o seu funcionamento no dia a dia.

A observação terá lugar durante duas sessões de atividades culturais realizadas pelo grupo, com uma duração de entre trinta e quarenta minutos cada. Com esse método, pretende-se, principalmente, conhecer a forma como os integrantes interagem entre si.

Já os dados secundários referem-se a informações já existentes, ou seja, são estudos feitos por outras pessoas. De acordo com Alegria et al. (2011, p. 75), contrariamente aos dados primários, os dados secundários são informações disponibilizadas para o uso do público em geral ou para pessoas ou entidades registadas no fornecedor de informação.

Para esta investigação, recorreu-se ao uso de dados secundários de modo a enriquecer a pesquisa, que foram retirados de estudos já realizados, tais como livros, artigos académicos, websites, etc.

3.3 Ética e confidencialidade

De acordo com Correia (2023), a ética refere-se a um conjunto de regras de conduta de um indivíduo ou de um grupo de indivíduos. Por sua vez, Santos (2023), afirma que ética é uma área de conhecimento que destaca o modo de viver e agir em sociedade.

O autor, reforça, ainda, que a ética ajuda no desenvolvimento de sentido de responsabilidade pública e na compreensão das obrigações morais para com os outros. Já a confidencialidade, segundo DocuSign (s.d.), é definida como um acordo realizado entre as partes envolvidas, no qual estas se comprometem a manter sigilo sobre informações trocadas entre si.

Para a realização das entrevistas, os participantes selecionados foram previamente informados dos objetivos do estudo, para o qual todos concordaram em contribuir. A confidencialidade foi salvaguardada ao longo de todo o processo, assegurando que nenhum dos dados pessoais dos entrevistados seria exposto, mantendo assim o seu anonimato.

Relativamente à observação direta, os integrantes do grupo foram de igual forma informados e todos, sem exceção, concordaram com a realização da mesma. Os dados obtidos serão utilizados unicamente para este trabalho.

3.4 Análise de dados: Ferramenta *Business Model Canvas*

Nesta secção, será feita a análise dos dados recolhidos na pesquisa e, para facilitar nessa tarefa, será utilizada a ferramenta BMC, de modo a estruturar e organizar da melhor forma os dados obtidos nas entrevistas e observação direta.

A ferramenta é composta por nove blocos, que servirão para identificar a proposta de valor, segmentos de clientes, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos-chave, atividades-chave, parcerias-chave e estrutura de custos do grupo.

O uso do *Business Model Canvas* neste estudo é fundamental, pois não só proporciona uma perspetiva coerente e clara do funcionamento do Grupo Cultural Netos de Bandim, mas também permite identificar aspetos que devem ser melhorados e as oportunidades a aproveitar para alcançar a sustentabilidade.

3.5 Questões de investigação

Com base no Modelo Business Canvas, levantaram-se algumas questões relacionadas com os nove blocos apresentados pelo modelo, onde cada uma delas se refere a um tópico específico.

Proposta de valor

- O quê que o GCNB tem para oferecer ao seu público-alvo?
- Como o grupo se diferencia dos demais?

Segmentos de clientes

- Quem são os públicos-alvo do GCNB?

Canais

- Quais são os canais mais utilizados pelo GCNB
- De que forma o grupo apresenta a sua proposta de valor aos seus públicos-alvo?

Relacionamento com clientes

- Estratégias para fidelizar e captar o público

Fontes de receita

- Quais são as principais fontes de receita do grupo?
- De que modo o grupo ganha dinheiro?

Recursos-chave,

- Quais são os recursos essenciais para o funcionamento do grupo?
- O grupo detém os recursos necessários para o seu funcionamento?

Atividades-chave

- Quais são as atividades-chave do grupo?

Parcerias-chave

- Quais são os parceiros-chave do grupo?
- Quais são os fornecedores-chave do grupo?
- O grupo tem alguma colaboração com as ONG?

Estrutura de custos

- O grupo possui custos fixos?
- Tem como reduzir os custos/ despesas?

A resposta a essas questões conduzirá não só a uma análise aprofundada do modelo de negócios do GCNB, mas também permitirá compreender a forma como o grupo atua, quais são os seus desafios e oportunidades de melhoria.

A análise do modelo de negócio contribuirá para identificar estratégias para melhorar a proposta de valor do grupo, assegurar a sua sustentabilidade e, além disso, potencializar o seu crescimento.

4 Capítulo IV – Plano de Negócio

4.1 Sumário executivo

O presente plano de negócios tem como objetivo principal criar um modelo viável e sustentável para o Grupo Cultural Netos de Bandim (GCNB), um coletivo de origem guineense que atua na promoção da cultura africana em Portugal. Fundado em 2000 pela Associação dos Amigos da Criança (AMIC), o grupo dedica-se a promover, valorizar e preservar a cultura do povo guineense através da dança, música, teatro e oficinas educativas.

A proposta visa consolidar e expandir as atividades/ presença do grupo em Portugal, através de oficinas de dança, *workshops* temáticos, eventos culturais, com o intuito de gerar impacto social, cultural e económico entre as comunidades migrantes e o público em geral.

O modelo financeiro assenta na obtenção de rendimentos provenientes de diferentes fontes, tais como bilhetes de espetáculos, inscrições nas oficinas de dança, realização de *workshops* temáticos, organização de eventos culturais, bem como através de parcerias institucionais e patrocínios. No primeiro ano de atuação, estima-se um rendimento de 48,500€, tendo custos totais de 36,100€, resultando num lucro de 12, 400€, o que demonstra a viabilidade e a sustentabilidade do projeto.

De modo a estruturar e avaliar o modelo de negócio, foi utilizada a ferramenta *Business Model Canvas* (BMC), que permitiu identificar não só os principais blocos do projeto, como os pontos fortes, as áreas a melhorar, as oportunidades e os riscos.

A análise identificou como pontos fortes do GCNB, a originalidade da sua proposta, o compromisso com a comunidade e o impacto social. Por outro lado, as áreas que precisam ser melhoradas estão relacionadas à forte dependência de recursos externos, deste modo é necessário que o grupo diversifique as suas fontes de rendimentos.

Foram identificadas como oportunidades, a crescente valorização da diversidade cultural em Portugal e a possibilidade de estabelecer parcerias estratégicas com instituições públicas e privadas. Já as ameaças incluem a forte concorrência no setor cultural e os desafios para alcançar uma sustentabilidade financeira duradoura.

Em termos metodológicos, o estudo adota uma abordagem qualitativa, de carácter exploratório e descritivo, recorrendo à realização de entrevistas semiestruturadas e observação direta como principais métodos de recolha de dados.

O plano oferece uma solução sólida para garantir a sustentabilidade do grupo, combinando viabilidade económica, valor cultural e impacto social. Com uma proposta

autêntica, bem estruturada e baseada na tradição guineense, os Netos de Bandim têm tudo para se destacar como uma referência na valorização da cultura africana e na construção de uma sociedade mais inclusiva e intercultural em Portugal.

4.2 Histórico da companhia e/ou dos promotores

Fundado a 12 de novembro de 2000 pela Associação dos Amigos da Criança (AMIC), o Grupo Cultural Netos de Bandim iniciou com o objetivo de salvaguardar a integração sociocultural das crianças e jovens do Bairro de Bandim.

No princípio das suas atividades, o grupo dispunha um espaço de convívio onde ensinava as boas práticas de cidadania através da música, teatro e dança as pessoas mais carenciadas, nomeadamente crianças, jovens, adolescentes e mulheres em situações de extrema pobreza no Bairro de Bandim.

Com o passar dos anos, o grupo decidiu alargar as suas atividades, passando a ajudar também crianças órfãs e as pessoas cujo pais não conseguiam dar apoio na sua formação básica e profissional, saúde e na integração social. Através dessas intervenções culturais, nomeadamente na dança, música e teatro, os Netos de Bandim contribuíram de uma forma significativa na formação de profissionais em diversas áreas de atuação.

Com base nisso, a missão do grupo consiste em promover a cultura, educação e bem-estar das crianças e jovens da Guiné-Bissau. Desde a sua criação, os Netos de Bandim, têm-se dedicado ao combate à exclusão social, prestando apoio tanto a nível económico, social como cultural às crianças, jovens e famílias carenciadas. Além disso, o grupo atua na preservação, valorização e divulgação do património cultural guineense, utilizando a cultura como “veículo para a construção da paz” (Netos de Bandim, s.d).

A fundação do Grupo Netos de Bandim destaca-se por ter uma equipa sólida e extremamente comprometida com à cultura e bem-estar social. Um dos membros fundadores chama-se Ector Diógenes Cassamá, carinhosamente apelidado de “encarregado de educação” pelas crianças e pelos seus pais, em reconhecimento às funções que desempenha e pelo seu comprometimento com a educação dessas mesmas crianças.

Para além do Ector, destaca-se também Cláudio António Rumal, coordenador dos Netos de Bandim na Diáspora. Formado em Sistemas de Redes de Computadores / Administração de Redes e Servidores, em Marrocos, Cláudio é técnico de Informática de Rede de Computação, Designer Gráfico e Web Designer. Desde muito jovem, Cláudio

sempre esteve ligado à cultura, tendo iniciado a sua carreira como animador de rádio em 2003.

Em 2011, fundou a *CLOSSVANY*, uma empresa que se dedica a oferecer soluções tecnológicas ligadas a arte e design. “Criou o site *clossvany.com*, uma plataforma que integra também a iniciativa cultural designada “Museu Online de Arte e Cultura da Guiné-Bissau”, de que o próprio é mentor” (Milénio FM. s.d).

Atualmente, Cláudio é dono da *Tudutickets*, empresa “pioneira na venda de ingressos na Guiné-Bissau ao introduzir um sistema de bilhetes online com códigos únicos” (Silva, 2024).

O grupo também conta com apoio de voluntários, nomeadamente médicos, que se disponibilizam a prestar serviços de saúde sempre que necessário.

4.3 Mercado subjacente

O Grupo Cultural Netos de Bandim integra-se no setor cultural e criativo, que segundo Santos et.al (2012), tem-se afirmado como um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento social, económico e turístico.

De acordo com a INE (2023), o setor cultural tem ganhado destaque e, cada vez mais, tem registado crescimento em Portugal. Em 2023, foram realizados 42.792 espetáculos ao vivo, representando um aumento de 3,4% relativamente ao ano anterior, tendo reunido 17.1 milhões de espetadores e, conseqüentemente, arrecadado uma receita de 189.2 milhões, registando assim uma diferença de 28,5% em relação ao ano de 2022.

Com base nos dados apresentados, pode-se constatar que Portugal constitui um mercado potencial para o crescimento do Grupo Cultural Netos de Bandim, dada a sua multiculturalidade, que abrange comunidades de imigrantes, nomeadamente guineenses, mas também cidadãos de outros países africanos, mais concretamente dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP).

Desde a sua consolidação em Portugal, o grupo tem participado em diferentes festivais, onde representa a cultura e as tradições da Guiné-Bissau.

Relativamente ao seu estágio de desenvolvimento, este encontra-se na fase de crescimento, na medida em que se tem registado cada vez mais a procura pelas culturas africanas. A prova disso é o festival *Afro Nation*, que teve a sua primeira edição em 2019, reunindo cerca de 20 mil pessoas.

Desde então, o festival tem registado um aumento gradual de número de participantes a cada edição, inclusive no ano passado, registou um marco de 40 mil pessoas, refletindo o aumento do gosto e da valorização pela cultura africana em Portugal (Público, 2024).

Para além desse festival, existem associações que se dedicam a valorização e promoção da cultura africana, entre as quais, a Afro-Portugal e a Batoto Yetu Portugal. Essas entidades são responsáveis por organizar diversas atividades culturais, procurando contribuir para a valorização e divulgação das culturas africanas e afrodescendentes em Portugal (Batoto Yetu Portugal, s.d & Teatro Académico de Gil Vicente, 2024).

O Grupo Cultural Netos de Bandim possui um público-alvo bastante diversificado, contudo pode ser agrupado em alguns grupos principais:

- **Comunidades africanas em Portugal**, em especial os guineenses. Essas comunidades, embora estejam longe dos seus países de origem, ainda procuram preservar as suas culturas através da música, dança, teatro e outras manifestações artísticas, encontrando nos Netos de Bandim um lugar de expressão e resgate das suas tradições.
- **Associações de estudantes africanos**. Todas as instituições universitárias em Portugal possuem associações de estudante africanos que se dedicam a promover, preservar e dar a conhecer a cultura africana aos outros alunos. Pelo menos uma vez por ano, essas associações organizam atividades que envolvem gastronomia, dança, histórias, músicas e debates, constituindo-se, assim, potenciais parceiros e público simpaticante com as intervenções culturais dos Netos de Bandim.
- **Câmaras Municipais e Organizações Não Governamentais (ONG)**. As Câmaras Municipais e as ONG são excelentes veículos de promoção cultural, inclusão social e integração dos migrantes. Essas instituições disponibilizam apoios a projetos que têm como objetivo valorizar e promover a diversidade cultural, seja através da dança, música, gastronomia, debates ou outras formas de expressão. Por isso, através de parcerias com o grupo Netos de Bandim, podem contribuir para a realização de diversas atividades, com o intuito de gerar impacto local e na sociedade em geral.

4.4 A nova ideia e o seu posicionamento no mercado

A nova proposta do Grupo Cultural Netos de Bandim tem como objetivo diversificar a sua oferta cultural, assim como promover a sustentabilidade financeira do grupo, além de fortalecer a sua posição no mercado cultural português, se baseando na criação e dinamização de oficinas de dança, bem como *workshops* temáticos.

As oficinas de dança têm como objetivo divulgar as danças da Guiné-Bissau, onde serão explorados vários estilos tradicionais como gumbé, tina, djambadon etc. em sessões regulares e abertas a todos, promovendo, assim, a cultura africana através da prática física e artística.

Essas oficinas serão direcionadas a diferentes faixas etárias, desde crianças, jovens e adultos.

Por sua vez, os *workshops* serão eventos de curta duração (pontuais ou mensais) que abordarão temáticas culturais específicas como trajes tradicionais, instrumentos musicais africanos, expressão corporal, história oral, culinária guineense ou construção de máscaras e acessórios típicos. Poderão também ser incluídas colaborações com artistas convidados, investigadores culturais, mestres de dança e de percussão africana.

Relativamente ao seu posicionamento no mercado cultural português, os Netos de Bandim possuem já uma presença bastante sólida e representativa, tanto na Guiné-Bissau como em Portugal. O grupo é amplamente reconhecido pelo seu esforço e dedicação à preservação e promoção da cultura guineense, o que proporciona maior credibilidade e certezas para explorar e desenvolver esta nova proposta.

4.5 O Projeto/ Produto/ Ideia

O projeto do Grupo Cultural Netos de Bandim tem como objetivo desenvolver e consolidar as suas atividades em Portugal, apostando na promoção da cultura guineense e na criação de um impacto social, educativo e económico. A iniciativa assenta, principalmente, na criação de um conjunto de oficinas de danças tradicionais da Guiné-Bissau e de *workshops* temáticos culturais, como forma de afirmação identitária, preservação do património cultural e geração de receitas para a sustentabilidade do grupo. As oficinas, abertas à comunidade africana e ao público em geral simpatizantes da cultura africana, basear-se-ão em estilos de dança como gumbé, tina e djambadon, e destinar-se-ão também a diferentes faixas etárias, desde crianças a adultos. O intercâmbio cultural e

a inclusão serão promovidos durante as sessões realizadas em espaços culturais, centros comunitários, escolas ou festivais.

Além disso, os *workshops* abordarão diversas expressões culturais da Guiné-Bissau, bem como a culinária tradicional, instrumentos musicais, trajes típicos, expressão corporal, história oral e a criação de objetos artesanais. Especialistas convidados, bem como artistas da diáspora, participarão nestes momentos formativos e interativos. Esta ação aumentará não só o alcance, mas também a qualidade da oferta.

O projeto tem, portanto, três objetivos principais:

Em primeiro lugar, cultural, que consiste na valorização, preservação e divulgação das tradições culturais da Guiné-Bissau em Portugal. Em segundo lugar, social, que visa contribuir para o desenvolvimento pessoal das crianças e jovens, bem como para a capacitação das comunidades migrantes e para a inclusão social.

Por último, a nível financeiro, que procura garantir o desenvolvimento sustentável do grupo através da geração de fontes de rendimentos independentes.

A motivação por detrás dessa iniciativa prende-se aos três objetivos mencionados. Este projeto procura, simultaneamente, valorizar o património cultural guineense no território português, promover a inclusão social através da cultura e assegurar a sustentabilidade financeira do Grupo Cultural Netos de Bandim. Os promotores, fortemente comprometidos com a missão do grupo, consideram que a cultura é um “veículo para a construção da paz”, capaz de transformar a sociedade (Netos de Bandim, s.d).

Embora o projeto tenha um grande potencial de sucesso, há alguns fatores que podem comprometer a sua realização. Entre eles, destacam-se a falta de um espaço próprio para a realização das atividades que o grupo se propõe a desenvolver, disponibilização de recursos humanos e financeiros e definição de estratégias eficazes para obter financiamentos.

Esses fatores são os principais pontos críticos a ter em conta para que o projeto obtenha resultados satisfatórios a médio e longo prazo.

4.6 Estratégia comercial

A estratégia comercial do Grupo Cultural Netos de Bandim (GCNB) tem como objetivo consolidar e alargar a sua presença no mercado cultural português, com destaque para a promoção de oficinas de danças tradicionais guineense e *workshops* temáticos, de forma

a assegurar a sua sustentabilidade financeira. Esta estratégia basear-se-á em quatro fatores: produto, preço, distribuição e comunicação.

4.6.1 Produto

A política de produto “consiste em conceber, organizar e renovar aquilo que a empresa vende ou apresenta aos seus consumidores/ clientes quer seja um bem ou um serviço” (Lindon et al., 2018, p. 271).

O Grupo Cultural Netos de Bandim é conhecido pelo seu empenho e compromisso em promover e divulgar a cultura guineense, oferecendo uma experiência enriquecedora, autêntica e educativa nas suas atividades.

Tendo em conta a sua proposta cultural, o grupo se propõe a valorizar a identidade africana e a interação com diferentes culturas, através de uma oferta diversificada e aberta a diferentes faixas etárias e contextos sociais.

No âmbito das atividades propostas pelo grupo, estão previstas as oficinas de danças tradicionais, que serão desenvolvidas a base de ritmos como gumbé, tina e djanbadom. Essas oficinas proporcionarão um ambiente acessível e inclusivo, adaptadas a diferentes faixas etárias e níveis de experiência.

O objetivo por detrás de cada oficina de dança realizada será ir mais além do simples ensinamento de movimentos, procurar-se-á transmitir os significados históricos associados a cada dança, possibilitando aos participantes adquirirem um conhecimento mais profundo da cultura guineense.

Para além das oficinas, haverá também *workshops* temáticos, voltados para diferentes áreas como trajes tradicionais, instrumentos musicais, gastronomia, histórias e lendas orais, expressões culturais e o artesanato das diversas etnias existentes no país. Os *workshops* serão práticos e interativos, de modo a promover uma experiência completa e envolvente com os participantes, resultando num possível aumento de interesse pela cultura guineense.

A proposta integra igualmente a realização de eventos em parceria com artistas africanos que vivem em Portugal, além de especialistas culturais da diáspora. A partir dessas parcerias, procurar-se-á promover apresentações, debates, performances e outras atividades que incentivem, principalmente, a troca de experiências.

Os Netos de Bandim preveem com essa iniciativa, fortalecer a sua presença em festivais, eventos escolares, instituições comunitárias e entre outras. A participação nestes eventos

contribuirá não só para aumentar o alcance das suas intervenções culturais, mas também para consciencializar a sociedade em geral para a diversidade cultural do povo africano.

4.6.2 Preço

A política de preços do grupo será estabelecida com base em dois fatores principais: a acessibilidade do público-alvo e a sustentabilidade financeira do grupo. De acordo com Gaspar (2010), o preço deve ser estabelecido de modo a cobrir os custos de produção e permitir uma margem de lucro. No entanto, o autor salienta que a política de preço “não pode ser definida simplesmente em função de uma fórmula”, ou seja, ao definir o preço, existem fatores a ter em consideração, como os preços praticados pelos concorrentes, o valor que os clientes estão acostumados a pagar, os objetivos de venda, etc.

Partindo desse pressuposto, o GCNB optará por uma política de preços mais flexível, tendo em conta o tipo de atividade a realizar. Serão estabelecidos preços diferentes para *workshops*, oficinas e outros tipos de eventos.

Além do mais, preveem-se disponibilizar um conjunto de condições especiais, tais como descontos para jovens, estudantes, grupos, etc., assim como a oferta de sessões gratuitas em parceria com organizações de cariz social e, de igual forma, o grupo disponibilizará pacotes mensais para os participantes regulares, a fim de os incentivar a manterem-se envolvidos com as atividades propostas.

4.6.3 Distribuição

A política de distribuição diz respeito a todas as atividades realizadas pela empresa/ organização para disponibilizar os seus serviços ou produtos em locais acessíveis ao seu público-alvo.

Para que essa política seja bem-sucedida, é fundamental responder a algumas questões como: onde os potenciais clientes geralmente procuram e adquirem esses produtos ou serviços; quais são os tipos de pontos de venda físicos utilizados; quais canais virtuais estão disponíveis (como e-commerce, catálogos online e redes sociais); e de que forma a estratégia de distribuição se diferencia da concorrência (R Summa – Red Universitaria Virtual Internacional, 2019).

Com base nessa perspetiva, o Grupo Cultural Netos de Bandim vai definir a sua política de distribuição de três formas: presencial, parcerias institucionais e canais digitais.

No que respeita à distribuição presencial, esta constituirá o principal ponto de acesso direto ao público. Atividades como oficinas e *workshops* serão realizadas em centros culturais, escolas, universidades, eventos culturais, festivais, etc. Estes são os locais que permitem reunir diferentes públicos e também ter um contacto direto com a comunidade. A distribuição através de parcerias institucionais será estabelecida com as Câmaras Municipais, Juntas de Freguesia, ONG, associações culturais e empresas com responsabilidade social. Uma vez constituídas essas parcerias, o grupo terá uma maior visibilidade e, com isso, poderá atingir mais públicos.

Por fim, distribuição digital. Os Netos de Bandim, ainda que de forma ocasional, já tem vindo a apostar nessa estratégia. Contudo, a médio e longo prazo, o grupo passará a intensificar essa ação, com o intuito de divulgar as suas atividades online, alargando assim o seu alcance a um público mais vasto.

O grupo transmitirá espetáculos em direto ou gravados nas suas redes de modo a permitir que as pessoas que não puderam assistir pessoalmente o possam fazer. De igual modo, produzirá conteúdos educativos e interativos para partilhar com os seus públicos-alvo.

4.6.4 Comunicação

De acordo com Maestri (2023), a comunicação/ promoção constitui um conjunto de atividades destinadas a promover, publicitar e dar a conhecer ao mercado a empresa ou o produto ou serviço que está desejava vender ao seu público. O autor afirma ainda que esta estratégia tem por vezes como objetivo a aquisição de novos clientes e por vezes a fidelização dos antigos.

Por outro lado, Gaspar (2010) destaca que, o plano de negócios deve identificar quem são os públicos-alvo que se pretende atingir, quais os objetivos, qual a mensagem a transmitir e quais os meios mais adequados à mensagem e ao público a atingir.

Partindo desse princípio, o Grupo Cultural Netos de Bandim direcionará a sua estratégia comunicacional aos seus públicos-alvo, de modo a dar-lhes a conhecer os seus serviços, que abrangem comunidades africanas residentes em Portugal, parceiros institucionais, comunidade educativa, apreciadores da cultura africana. Os principais objetivos da comunicação serão divulgar a missão do grupo, as suas atividades, promover as oficinas e workshops.

De a modo a atingir os seus objetivos, o grupo optará pelos seguintes meios:

- Redes sociais como Facebook, Instagram, Youtube e TikTok vão ser utilizadas para partilhar conteúdos audiovisuais referentes às atividades do grupo, assim como para promover e divulgar eventos, oficinas de dança e workshops. Estas plataformas possuem um grande alcance, especialmente entre os jovens e, para além disso, permitem que a comunicação seja feita de uma forma direta e interativa, criando, assim, uma relação de proximidade com o público-alvo.
- Website: ferramenta essencial para a representação de qualquer empresa/ negócio. O site oficial do grupo conterá informações acerca da sua missão, valores, história, agenda de eventos, notícias, informações educativas, etc.
Para além de transmitir informações relevantes, servirá para aumentar o alcance do grupo, permitindo-lhe chegar a um público mais amplo.
- Parcerias institucionais (Escolas, Universidades, Câmaras Municipais, ONG etc.): o grupo estabelecerá contactos com instituições educativas, com organizações não governamentais e centros culturais, a fim de promover as suas atividades e angariar apoios. Através dessas parcerias, o grupo conseguirá uma maior visibilidade e reforçará a sua credibilidade junto do público.
- Eventos presenciais e online (Oficinas, Workshops, espetáculos etc.): estes eventos servirão para o grupo estabelecer o contacto direto com a comunidade local onde estiver a desenvolver as suas atividades e, além disso, constituem uma oportunidade de fortalecer laços com o público.
- Participação em feiras culturais: espaços privilegiados para atrair pessoas e, assim, reunir contactos para possíveis colaborações.

O grupo adotará essas estratégias de comunicação não apenas para promover as suas atividades, mas também para fortalecer a sua presença no mercado cultural português.

4.7 Gestão e controlo do negócio

Tal como foi referido por IAPMEI (2016), para que haja um bom desenvolvimento de negócios, é essencial a produção de relatórios de gestão e controlo.

Como tal, a gestão e o controlo do Grupo Cultural Netos de Bandim fundamentar-se-ão em estratégias organizacionais que terão como objetivo garantir a sustentabilidade financeira do grupo, a sua eficiência e o seu impacto junto da comunidade. De modo a

acompanhar de perto o desempenho do grupo, serão implementados indicadores-chave de performance (KPIs), mecanismos de controlo orçamental e processos de avaliação. De acordo com Galarza (2025), os KPIs ajudam as organizações a compreenderem melhor o seu desempenho em relação aos seus objetivos estratégicos. O autor afirma ainda que os indicadores-chave de desempenho funcionam como um GPS empresarial, ajudando as empresas a sobreviverem no mundo dos negócios.

Para medir o desempenho do grupo, serão destacados os seguintes KPIs:

- Números de eventos/ atividades realizadas;
- Índice de participação do público nas atividades;
- Receita obtida com a venda de bilhetes para as atividades, oficinas e *workshops*;
- O número de alcance digital (seguidores, visualizações, etc.).

O controlo orçamental, por outro lado, será realizado mensal ou trimestralmente, permitindo ao grupo controlar melhor as suas receitas e despesas.

O uso de softwares, como folhas de cálculo, que permitam controlar essas ações serão imprescindíveis.

Com isto, o grupo conseguirá controlar os desvios face ao orçamento inicial, identificar as áreas de maior gasto e tomar decisões mais conscientes para minimizar esses custos garantindo assim a sustentabilidade financeira do projeto.

Os processos de avaliação basear-se-ão, principalmente, em reuniões internas realizadas mensalmente com os responsáveis de cada departamento, de modo a analisar os resultados obtidos e em pesquisas de satisfação através de inquéritos aos participantes das oficinas e *workshops*.

Para que haja um boa gestão e controlo é necessário que o grupo disponha de uma equipa responsável para esse papel. Sendo assim, a equipa seria estruturada pelos seguintes elementos:

- Coordenador geral;
- Responsável financeiro (tesoureiro);
- Coordenador/ responsável de cada departamento.

4.8 Investimento necessário

Para o presente projeto será necessário fazer alguns investimentos, tanto materiais como humanos.

Na tabela 1, será apresentada uma estimativa de valores (1 ano) que permitirão ao grupo pôr em prática as oficinas de danças e *workshops* que prevê realizar.

Tabela 1-Investimentos necessários

Categoria de investimentos	Valor estimado em euros €€	Justificação
Arrendamento de estúdio	6.600 €	Valor médio de arrendamento de um estúdio de dança na área metropolitana de Lisboa varia dependendo da sua localização, do tamanho e das suas características. Com base nisso, estima-se que o aluguel de um espaço com infraestruturas adequadas para a realização de oficinas de dança e <i>workshops</i> seja de 550 €/ mês.
Salários dos formadores/ convidados	3.600 €	Valor médio fixo (300€) pago aos formadores/ convidados por sessão.
Materiais (trajes/fardas, instrumentos, etc..)	2.000 €	Valor médio estipulado para a compra dos materiais necessários para a realização das oficinas e <i>workshops</i> .
Custos de marketing e comunicação	1.200 €	Valor gasto para divulgar o projeto, a fim de atrair participantes e ganhar mais visibilidade.
Transportes e logística	1.000 €	Valor médio estipulado para as possíveis deslocções, tanto de formadores/ convidados como de materiais que serão utilizados nas oficinas e nos <i>workshops</i> .
Valor total	14.400 €	-

Fonte: própria

Para conseguir esse investimento, o grupo prevê recorrer a diversas fontes de financiamento, entre elas:

- Apoios públicos e institucionais;
- Programas da União Europeia;
- *Crowdfunding*;
- Patrocínios;
- Apoios logísticos.

Relativamente aos apoios públicos e institucionais, o grupo poderá candidatar-se aos programas da Direção Geral de Artes (DGArtes), organismo que tem como missão “a coordenação e execução das políticas de apoio às artes em Portugal, com a prioridade de promover e qualificar a criação artística, bem como garantir a universalidade da sua fruição” (Direção-Geral das Artes, s.d).

Para além disso, poderá também recorrer as Câmaras Municipais, visto que essas instituições incentivam e promovem projetos que valorizam a diversidade cultural.

O grupo poderá ainda concorrer ao programa “Europa Criativa”, financiado pela União Europeia, que consiste em conceder apoio aos setores culturais e criativos, com o objetivo de promover e desenvolver a diversidade cultural existente no espaço europeu.

O crowdfunding pode ser uma excelente alternativa de financiamento para o grupo, na medida em que esta plataforma liga diretamente o público ao projeto cultural e, além de angariar fundos, também promove a divulgação do projeto.

Os Netos de Bandim podem ainda recorrer a patrocínios junto de empresas que defendem políticas de responsabilidade social e, por último, beneficiar de apoios logísticos. Existem empresas que oferecem esse tipo de apoios, disponibilizando recursos materiais, espaços ou serviços que contribuem para a realização de iniciativas culturais.

4.9 Projeções financeiras / Modelo financeiro

A análise financeira do Grupo Cultural Netos de Bandim será feita com base no plano de negócios de IAPMEI e, dessa forma, serão abordados os seguintes pontos:

- **Vendas/ Receitas**

A tabela 2 apresenta os valores respeitantes às vendas/receitas que o Grupo Cultural Netos de Bandim prevê obter ao longo de um ano, através de diferentes atividades.

O grupo espera realizar 15 espetáculos por ano, onde cada bilhete terá um custo de 10 euros e espera ter em média por espetáculo 150 pessoas.

O grupo prevê ainda realizar 30 oficinas de dança por ano, onde o preço médio por pessoa seria de 25 euros e espera reunir 20 alunos por sessão.

Prevê realizar 4 workshops por ano, cobrando em média um valor de 500 euros cada, o que lhe renderá no total 2 mil euros.

O grupo, para além das atividades propostas a realizar, conta adquirir receitas através de eventos culturais e patrocínios.

Tabela 2-Vendas/ Receitas

Vendas/ Fontes de receitas	Quantidade (ano)	Preço médio €	N.º médio de participantes	Receita estimada €
Espetáculos (bilhetes)	15	10	150	22.500 €
Aulas de dança	30	25	20	15.000 €
<i>Workshops</i>	4	500	-	2.000 €
Eventos culturais	3	1.000	-	3.000 €
Patrocínios	3	2.000	-	6.000 €
TOTAL	-	-	-	48.5000 €

Fonte: própria

- **Custos/ Gastos**

A tabela 3 apresenta os custos/ gastos que o grupo prevê realizar por ano.

O maior investimento a ser feito pelo grupo será destinado a contratação de artistas convidados/ professores de dança, prevendo gastar 3.600 € por ano.

Relativamente às fardas e instrumentos, o investimento será mais significativo no primeiro ano, sendo que, nos anos seguintes, apenas serão adquiridos quando tal for necessário, desta forma, o grupo conseguirá poupar algum dinheiro nessa área.

Tabela 3- Custos/ Gastos

Tipo de Custo	Custo Anual (€)
Fardas (roupas)	1.500 €
Instrumentos	800 €
Outros materiais	200 €
Logística e transporte	1.000 €
Professores fixos/ artistas convidados	3.600 €
TOTAL	7.100 €

Fonte: própria

- **Serviços externos**

Os serviços externos dizem respeito aos custos operacionais fornecidos por entidades externas ao grupo.

Os principais serviços incluem o arrendamento de espaços para a realização de atividades culturais, oficinas de dança e workshops, bem como serviços de comunicação e marketing para divulgar as atividades do grupo.

Tabela 4-Fornecimentos e serviços externos

Serviço	Periodicidade	Custo estimado	Total anual €
Arrendamento de espaços	12	550 €	6.600 €
Comunicação e marketing	12	100 €	1.200 €
Outros custos	12	200 €	2.400 €
-	-	-	10.200 €

Fonte: própria

- **Gastos com o pessoal**

Os gastos com o pessoal dizem respeito aos custos fixos que o grupo pagará a cada pessoa envolvida no projeto.

Tabela 5-Custos de pessoal

Função	Quantidade de pessoal	Preço mensal €	Tempo (meses)	Total (ano)€
Coordenador artístico	1	150	12	1.800 €
Professores de dança	2	150	12	3.600 €
Administrativo	2	100	12	2.400 €
Artistas convidadas	1 (por sessão)	150	6	900 €
-	-	-	-	8.700 €

Fonte: própria

Os valores apresentados na tabela 5, representam custos simbólicos, na medida em que o coordenador artístico, os professores de dança e o pessoal administrativo são elementos que constituem o grupo. Dessa forma, não há necessidade de grandes investimentos com esse pessoal, que tem estado a trabalhar de forma incansável para que o projeto assuma outras proporções no mercado cultural português.

Sendo assim, os únicos custos externos fixos dizem respeito aos artistas convidados.

- **Investimentos**

Os investimentos dizem respeito a todos os custos associados ao projeto para que o grupo consiga desenvolver as suas atividades, nomeadamente, oficinas de dança e *workshops*.

Tabela 6- Investimentos

Item	Valor anual €
Fardas	1.500€
Instrumentos	800€
Salas/ auditórios	6.600€
Comunicação e marketing	1.200€
Total	10.100€

Fonte: própria

Os itens apresentados na tabela 6 são os investimentos iniciais que o grupo precisará fazer.

- **Demonstração de resultados**

Os resultados apresentados dizem respeito ao primeiro ano de atividades do projeto do Grupo Cultural Netos de Bandim, projetando as vendas/receitas, os custos operacionais, serviços externos, custos de pessoal e os investimentos necessários para que o projeto se concretize.

Tabela 7- Demonstração de resultados

Descrição	Valor anual €
Vendas/ receitas	+ 48.500€
(-) Custos operacionais	- 7.100€
(-) Serviços externos	- 10.200€
(-) Custos pessoal	- 8.700€
(-) Investimentos/amortizações	- 10.100€
Resultado líquido	12.400€

Fonte: própria

Como se pode observar na tabela, o resultado líquido anual é positivo, ultrapassando o valor de investimento inicial. Esse resultado mostra a viabilidade do projeto.

4.10 Análise

De acordo com os resultados demonstrados na **tabela 7- demonstração de resultados**, o projeto apresenta viabilidade financeira positiva. Os dados preveem uma margem de lucro de 12.400€, valor que ultrapassa, de forma significativa, o investimento inicial (10.100€). Este rendimento mostra que o grupo, para além de recuperar o capital investido, também consegue gerar excedente financeiro, garantindo assim a sustentabilidade financeira do projeto a curto prazo.

Para além disso, o projeto é socialmente sustentável, na medida em que promove e divulga a cultura guineense e fomenta a inclusão das comunidades migrantes em Portugal. Porém, a médio e longo prazo, a sustentabilidade do projeto pode ser comprometida. O Grupo Cultural Netos de Bandim depende atualmente de uma fonte de receita bastante

limitada, com base na venda de bilhetes de espetáculos, oficinas de dança e *workshops*. Tendo isto em conta, o grupo deve diversificar as suas fontes de rendimentos, a fim de reduzir a sua dependência nas atividades realizadas.

De igual modo, é necessário que o grupo tenha um controlo rigoroso sob os seus custos/gastos, com o objetivo de diminuir os gastos desnecessários e aumentar a capacidade de poupança. Por último, o grupo deve investir em fortalecer as suas parcerias, criando relações mais estáveis e duradouras.

O projeto apresenta alguns riscos que caso não sejam controlados, podem comprometer a sua sustentabilidade e continuidade. O primeiro tem a ver com a falta de um espaço próprio para a realização das atividades, o que o torna dependente de espaços alugados podendo a determinado momento gerar instabilidade e variação de custos fixos já pré-estabelecidos.

Identificou-se também como risco, o facto de o mesmo exercer grande dependência de financiamentos externos. A falta de financiamento contínuo pode comprometer a continuidade do projeto a longo prazo.

Por fim, a sazonalidade foi identificada como um risco. Existem épocas em que existe uma maior procura, como verão, e nos restantes meses não há assim tanta adesão por parte do público, o que pode comprometer o projeto, visto que nesses meses não consegue alcançar os seus objetivos.

4.11 Análise das Entrevistas

Foi realizada uma entrevista semiestruturada com os responsáveis de cada departamento do Grupo Cultural Netos de Bandim, no dia 22 de junho, nas instalações da Fábrica de Alternativas de Algés, associação cultural em Lisboa — espaço cedido pela Câmara Municipal para os preparativos do 25.º aniversário do grupo, que se celebrará em novembro.

As entrevistas ocorreram após um ensaio do grupo, momento em que foram colocadas as questões previamente definidas, com pequenos ajustes consoante o perfil e a função da pessoa entrevistada. A conversa teve uma duração total de aproximadamente 2 horas e 30 minutos e contou com a participação de cinco pessoas de diferentes departamentos:

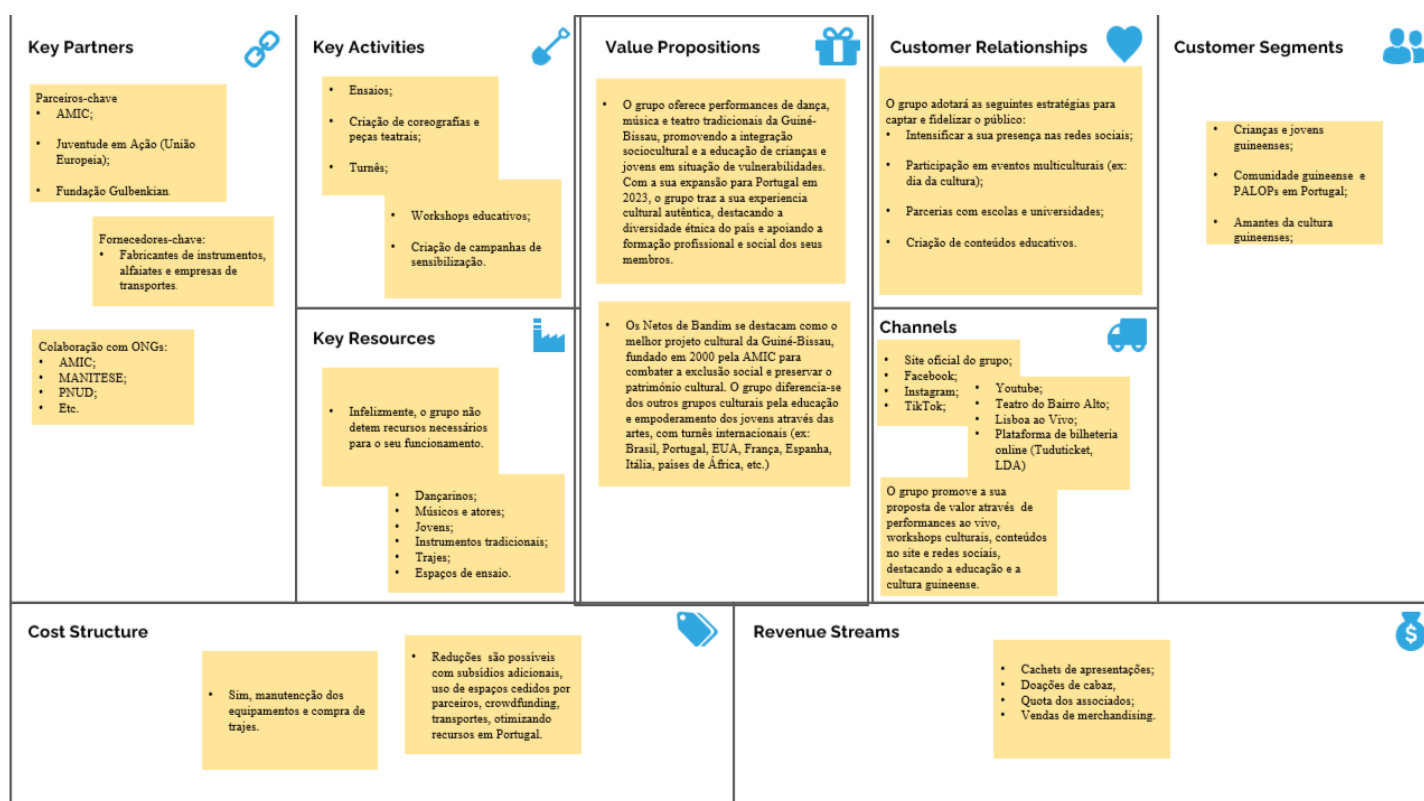
- Coordenador geral
- Finanças
- Património

- Responsável de percussão
- Coreografa

As questões colocadas assentaram no modelo Business Model Canvas, o que permitiu uma análise estruturada dos principais aspetos do funcionamento interno do grupo. Cada bloco do modelo foi convertido em perguntas feita aos entrevistados.

Com base nas perguntas, procurou-se compreender vários aspetos, como por exemplo, o que o grupo tem para oferecer ao seu público, qual a sua proposta de valor, quais meios de comunicação utiliza para apresentar a sua proposta ao público, de que forma se diferencia de outros grupos culturais. Além disso, tentou-se compreender também quais as estratégias que o grupo utiliza para fidelizar o público, quais os recursos essenciais, as atividades principais que desenvolve, fontes de receitas, parcerias-chave, estruturas de custos.

Com base nas respostas obtidas, criou-se o que foi identificado como **quadro 1**, baseado no *Business Model Canvas*.



Quadro 1- Business Model Canvas Netos de Bandim

Fonte: própria

Destaca-se que a proposta de valor do grupo assenta-se principalmente na promoção e integração sociocultural e na educação de crianças e jovens em situações de

vulnerabilidade, de igual modo, em apoiar a formação profissional e social dos seus membros.

Para isso, o grupo conta com a parceria de Organizações Não Governamentais, União Europeia, fornecedores de trajes e de instrumentos. Destacando-se como atividades-chave ensaios, criação de coreografias, turnês, *workshops* educativos e campanhas de sensibilização.

O grupo utiliza diferentes canais de comunicação para promover e divulgar a sua proposta de valor, entre eles o site oficial, Instagram, Facebook, Tiktok, Youtube. Foram identificadas como recursos-chave para o seu funcionamento os bailarinos, instrumentos musicais, trajes, espaços de ensaios.

As principais fontes de receita do grupo advêm dos pagamentos recebidos pelas atividades que promove, das quotas dos associados, das doações e das vendas de *merchandising*.

5 Capítulo V - Conclusão

A revisão da literatura desempenhou um papel fundamental para o desenvolvimento da pesquisa, na medida em que permitiu adquirir um conhecimento mais profundo dos conceitos estudados.

Além disso, contribuiu para uma maior compreensão dos desafios e das potencialidades da indústria descritiva, servindo de guia para analisar o plano de negócios do grupo.

A metodologia escolhida foi a qualitativa, de carácter exploratório e descritivo, com recurso à análise documental, observação direta e entrevistas semiestruturadas aos elementos do grupo. Essa abordagem foi a mais adequada, pois permitiu compreender a realidade do Grupo Cultural Netos de Bandim.

Através da observação direta foi possível verificar a forma como o grupo coloca em prática as atividades culturais que se propõe realizar e como os elementos se interagem entre si. Já com as entrevistas foi possível conhecer pontos de vistas, as motivações e as dificuldades enfrentadas. Destaca-se o compromisso com a promoção e valorização da cultura guineense e com a integração da comunidade migrante na sociedade portuguesa, através de atividades culturais realizadas regularmente, como oficinas de dança, *workshops* temáticos, eventos culturais, entre outros. O grupo promove a diversidade cultural, o diálogo intercultural e a inclusão, demonstrando capacidade de gerar impacto positivo e contribuir para sua sustentabilidade financeira.

No entanto, o estudo revelou algumas limitações. Primeiramente, o GCNB possui uma grande dependência de apoios externos, de igual modo, demonstra ter dificuldade em diversificar fontes de financiamento. Além disso, a análise focou-se apenas num único grupo cultural, impossibilitando assim a generalização de resultados.

Investigações futuras poderiam assentar na exploração com mais profundidade dos mecanismos de financiamento disponíveis e, além disso, optar por uma abordagem comparativa envolvendo diferentes grupos culturais da diáspora, de modo a ter uma compreensão mais ampla e diversificada dos desafios enfrentados neste setor.

Referências Bibliográficas

Alegria, R., Almeida, P., Aratangy, V., & Victor, B. (2011). *Teoria e prática da pesquisa aplicada*. Elsevier Brasil.

AMAL - Comunidade Intermunicipal do Algarve. (2020). *Guia do empreendedor – Indústrias culturais e criativas* (Conceção e realização: Associação Oficina). <https://amal.pt>

Baggio, A. F., & Baggio, D. K. (2014). Empreendedorismo: Conceitos e definições. *Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia*, 1(1), 25–38. <https://sites.uel.br/aintec/wp-content/uploads/2023/02/Empreendedorismo-Conceitos-e-definicoes-1.pdf>

Batoto Yetu Portugal. (s.d.). *Sobre nós*. Recuperado em 10 de junho de 2025, de <https://www.batotoyetu.pt>

Bernardino, D. (s.d.). *Qual é a diferença entre os dados primários e secundários?* QuestionPro. Recuperado em 14 de maio de 2025, de <https://www.questionpro.com/blog/pt-br/dados-primarios-e-secundarios>

Bessa Franco, J. O., & Barbosa Gouvêa, J. (2016). *A cronologia dos estudos sobre o empreendedorismo*. Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. <https://www.redalyc.org/pdf/5615/561576598007.pdf>

Castillo-Palacio, M., Batista-Canino, R., & Zuñiga-Collazos, A. (2018). The relationship between culture and entrepreneurship: From cultural dimensions of GLOBE Project. *Espacios*, 38. <https://www.researchgate.net/publication/322537883>

Correia, C. (2018). *Os 9 elementos do Business Model Canvas*. CEGOC. <https://www.cegoc.pt/resources/blog-artigos/marketing-e-comunicacao/marketing-e-inovacao/elementos-business-model-canvas>

Correia, R. (2023). *Ética e deontologia: Preparação para o exame da OCC* (1.ª ed.). Rei dos Livros.

Dicionário Financeiro. (s.d.). *Business Model Canvas: O que é e como aplicar no seu negócio*. <https://www.dicionariofinanceiro.com/business-model-canvas/>

Direção Geral das Artes. (s.d.). *Direção Geral das Artes*. Cultura Portugal. Recuperado em 10 de junho de 2025, de https://culturaportugal.gov.pt/pt/conhecer/local/_dgarτες/direcao-geral-das-artes/

Dobreva, N., & Ivanov, S. (2020). *Empreendedorismo cultural: Uma revisão da literatura*. Universidade de Administração de Varna.

DocuSign. (s.d.). *Confidencialidade: Para que serve nos negócios?* DocuSign Blog. Recuperado em 9 de abril de 2025, de <https://www.docusign.com/pt-br/blog/confidencialidade-para-que-serve-nos-negocios>

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2023). *Manual de gerenciamento de processos de negócio: Uma abordagem prática* (3.ª ed.). Springer Nature.

Equipe QualiBest. (2023, 16 de dezembro). *Pesquisa descritiva: O que é? Vantagens e desafios*. Instituto QualiBest.

Falconí Oña, F. J. (2023). *Modelo de negocios Canvas para la creación de "Hidroteam JF" sector Puengasí* [Trabalho de titulação, Instituto Superior Tecnológico Honorable Consejo Provincial de Pichincha]. <https://repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec/bitstream/123456789/772/1/Falcon%C3%AD%20O%C3%B1a%20Francisco%20Jared.pdf>

Ferreira, A. S. (2022). *Inovação social e empreendedorismo cultural e artístico: Proposta de modelo de negócio para um creative hub* [Dissertação de mestrado, Universidade Europeia]. <http://hdl.handle.net/10400.26/42983>

Ferreira, M. P., Santos, J. C., & Serra, F. R. (2008). *Ser empreendedor: Pensar, criar e moldar a nova empresa* (1.^a ed.). Edições Sílabo.

Figueiredo, M. C. (2018). *O estudo de caso como método de investigação em enfermagem*. Escola Superior de Saúde de Santarém, Instituto Politécnico de Santarém, Universidade Católica Portuguesa.

Galarza, R. H. (2025). *KPIs: La clave para medir y potenciar el éxito empresarial*.

Gaspar, F. (2010). *O processo empreendedor e a criação de empresas de sucesso* (2.^a ed.). Edições Sílabo.

Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *O navegador de modelos de negócio: 55 modelos para revolucionar seu negócio*. Alta Books.

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4. ed.). Atlas.

Gomes, M. (2019, 3 de dezembro). *Business Model Canvas: Defina o seu modelo de negócio*. Jasmin Software. <https://www.jasminsoftware.pt/blog/business-model-canvas/>

Guerra, A. L. R., Stroparo, T. R., Costa, M., Castro Júnior, F. P., Lacerda Júnior, O. S., Brasil, M. M., & Camba, M. (2024). Pesquisa qualitativa e seus fundamentos na investigação científica. *Revista de Gestão e Secretariado*, 15(7), e4019. <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i7.4019>

Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship* (10.^a ed.). McGraw-Hill Education.

IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. (2016). *Guia explicativo para a criação do plano de negócios e do seu modelo financeiro*. <https://www.iapmei.pt>

Instituto Nacional de Estatística. (2023). *Estatísticas da cultura – 2023*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=646323910&DESTAQUESmodo=2

Kavadias, S., Ladas, K., & Loch, C. (2016). The transformative business model. *Harvard Business Review*. <https://resources.enterprisetalk.com/ebook/SAP-HANA-Cross-Ind-2.pdf>

Lima, G. C., & Sousa, G. S. (2012). *Introdução à pesquisa em educação: Aula 2*. Universidade Federal de Sergipe. https://cesad.ufs.br/ORBI/public/uploadCatalogo/16533216022012Introducao_a_Pesquisa_em_Educacao_aula_2.pdf

Lima, T. A. da C., Gama, H. A. C. A. da, & Bernardo Junior, R. (2023). Contribuições do empreendedorismo cultural para o desenvolvimento regional. *Interações*, 25(2), e2523911. <https://doi.org/10.20435/inter.v25i2.3911>

Lindon, D., Lendrevie, J., Dionísio, P., & Rodrigues, V. (2018). *Mercator 2018*. Dom Quixote.

Lösch, S., Rambo, C. A., & Ferreira, J. de L. (2023). A pesquisa exploratória na abordagem qualitativa em educação. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, 18, e023141.

Machado, A. (2020). *O livro do empreendedorismo: Guia teórico e prático*. Clube de Autores.

Maestri, A. (2023, 25 de outubro). *A estrutura do marketing mix moderno: Dos 4Ps aos 4Cs*. Pixartprinting. <https://www.pixartprinting.com.pt/blog/marketing-mix-moderno/>

Milénio FM. (s.d.). *Cláudio Rumal*. Recuperado em 1 de maio de 2025, de <https://mileniofm.info/en/membros/claudio-rumal/>

Morgado, V. (2024, 12 de julho). *A dinâmica da indústria cultural e o bem-estar de um povo*. ECO. <https://eco.sapo.pt/opiniaio/a-dinamica-da-industria-cultural-e-o-bem-estar-de-um-povo/>

Muñoz Lalinde, J., & Velásquez Archibold, T. (2022). *Medios nativos digitales: Los nuevos jugadores del periodismo en el Caribe colombiano*. Ediciones Uninorte.

Nakagawa, M. (2013). *Empreendedorismo: Elabore seu plano de negócio e faça a diferença!* Senac São Paulo.

Netos de Bandim. (s.d.). *Sobre nós*. <https://netosdebandim.org/sobre-nos/>

Oliveira, D. P. R. (2014). *Organização, sistemas e métodos (OSM) e as modernas ferramentas de gestão empresarial (23.ª ed.)*. Atlas.

Oliveira, D. P. R. (2023). *Inovação estratégica (1.ª ed.)*. Atlas.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. John Wiley & Sons.

Paes, M. A. D. (2021). *Plano de negócios para uma escola de patinagem* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa].

Pereira, D. (s.d.). *Aula 10: Parcerias-chave*. O Analista de Modelos de Negócios. https://analistamodelosdenegocios.com.br/wpcontent/uploads/2019/08/BMC_Aula10_Apostila.pdf

Pereira, D. (2019). *Principais recursos – Business Model Canvas*. Business Model Analyst. <https://businessmodelanalyst.com/pt/recursos-chave-modelo-de-neg%C3%B3cios-canvas/>

Pesce, B. (2012). *A menina do vale: Como o empreendedorismo pode mudar a sua vida*. Casa da Palavra.

Público. (2024, 26 de junho). *Afro Nation continua a crescer na Praia da Rocha e este ano é Nicki Minaj a comandar*. <https://www.publico.pt/2024/06/26/culturaipilon/noticia/afro-nation-continua-crescer-praia-rocha-ano-nicki-minaj-comandar-2095260>

R Summa – Red Universitaria Virtual Internacional. (2019). *Marketing-Mix*. Instituto Europeo de Posgrado. https://campusvirtual.iep.edu.es/recursos/recursos_premium/programa-habilidades/pdf/marketing/pdf4.pdf

Rodrigues, A. O. A. (2020). *Arte e artesanato: Empreendedorismo e plano de negócios no sector do artesanato* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Bragança].

Rodrigues, J. (s.d.). *Sessão de criatividade*. https://www.cria.pt/media/2434/business_model_canvas.pdf

Ruiz, F. M. (2019). *Empreendedorismo*. Senac São Paulo.

Salim, C., Ferreira, C. F., & Salim, H. (2013). *Implantando uma empresa*. Elsevier.

Santos, A. D. (Coord.). (2023). *Desafios de Ética Contemporânea* (1.ª ed.). Edições Sílabo.

Santos, J. F., Carvalho, R., & Figueira, L. M. (2012). A importância do turismo cultural e criativo na imagem de um destino turístico. *RT&D - Revista Turismo & Desenvolvimento*, 17/18, 1279–1291.

Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). O poder dos modelos de negócios. *Business Horizons*, 48(3), 199–207.

Silva Junior, E. M., Carlos, W. F., Bottaro, M. C., & Avelino, C. H. (2021). *A importância do plano de negócios como ferramenta para estruturação empresarial*.

Silva, E. S., & Monteiro, F. (2014). *Empreendedorismo e plano de negócio* (2.ª ed.). Vida Económica.

Silva, N. (2024, 14 de outubro). *Cláudio Rumal quer moldar o futuro da promoção da cultura guineense*. BANTUMEN. <https://www.bantumen.com/artigo/claudio-rumal-1728639506567/>

Teatro Académico de Gil Vicente. (2024). *Programação cultural 2024*. <https://tagv.pt>

Teece, D. J. (2010). Modelos de negócios, estratégia de negócios e inovação. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>