

U N I V E R S I T A T D E B A R C E L O N A  
Màster en Gestió Cultural  
Projecte final professional



## **Roua.net**

Plataforma *online* de finançament col·lectiu al Brasil

Ana Luisa Callegari Basso

NiUB: 12664702

Tutor: Jaume Colomer

J U N Y 2 0 1 1



Roua.net: Plataforma online de finançament col·lectiu al Brasil de Ana Luisa Callegari Basso està subjecta a una llicència de [Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 4.0 Internacional de Creative Commons](#)

Aquest treball no hauria estat possible sense les inestimables col·laboracions de moltes persones. Destaco especialment el Felipe Becker, que ha tingut un important paper de suport, tant personal com de continguts referents a Internet i a la teoria de crowdfunding, i l'Anna Alba, que ha col·laborat revisant l'ortografia dels textos i ha acabat ajudant molt més.

No puc deixar de mencionar el meu tutor, Jaume Colomer, que amb la seva experiència ha dibuixat tota l'estructura del projecte quan jo no tenia ni tan sols idea de com començar i les aportacions del qual han fet que aquest projecte guanyés molt en qualitat; l'Eduardo i la Rafaella, els meus germans, la Rita i el Rafael, els meus pares, que han ajudat a trobar informacions necessàries per fer el pla d'una empresa al Brasil.

També agraeixo l'atenció de les persones que han donat entrevistes i consultes: Gabriela Camargo, de l'agència de captació Doble Cultura+Social; el professor André Luís Martinewski i Noemia Rodrigues, del projecte Prédios Históricos de la Universidade do Rio Grande do Sul; Daniel Weinmann, creador de la web de crowdfunding brasilera Catarse; Fabio de Sá Cesnik, advocat especialitzat en lleis d'incentiu brasileres, Caroline Andreis, directora de l'agència de comunicació Babushka Brand Entertainment; i Melissa Cruz, reportera del diari O Globo.

Finalment, les aportacions de la Mariona Moncunill, Toni Mora, Mariana de Alencar Dornelles, Patricia Fernández Castillo i Beatriz Arantes, per suggeriments de bibliografia i altres materials de suport.

# ÍNDEX

Presentació	5
<i>Motivació</i>	
<i>Objectius del projecte</i>	
<i>Metodologia</i>	
<i>Límits d'actuació del projecte</i>	

Introducció	7
-------------	---

---

## A | Context

La Llei Rouanet	11
<i>Incentius a través de renúncia fiscal</i>	
<i>Volum d'incentiu</i>	
La captació de recursos	18
<i>Model actual de captació de recursos</i>	
<i>Solucions no convencionals: casos de bones pràctiques</i>	
Diagnosi	23

---

## B | Projecte

Presentació	26
<i>Producte</i>	
<i>Justificativa</i>	
<i>Beneficiaris potencials</i>	
<i>Públic objectiu</i>	
Estudi de mercat	30
<i>Competències</i>	
<i>Mercat</i>	
Anàlisi prèvia al projecte	41
<i>Diagnòstic extern de l'organització</i>	
<i>Diagnòstic intern de l'organització</i>	
<i>Externalitats</i>	
<i>Previabilitat</i>	

Planificació estratègica	48
<i>Missió</i>	
<i>Visió</i>	
<i>Valors</i>	
<i>Objectius</i>	
<i>Indicadors d'avaluació</i>	
Plataforma online	51
<i>Usuaris</i>	
<i>Funcionament</i>	
<i>Organització de continguts</i>	
<i>Característiques diferenciades</i>	
<i>Model de negoci</i>	
<i>Gestió de la plataforma</i>	
<i>Suggeriment de bones pràctiques</i>	
Planificació operativa	56
<i>Forma jurídica</i>	
<i>Organització i recursos humans</i>	
<i>Infraestructura necessària</i>	
Pla de màrqueting	63
<i>Serveis</i>	
<i>Preu</i>	
<i>Comunicació</i>	
<i>Prescriptors</i>	
<i>Màrqueting relacional</i>	
<i>Previsió de vendes</i>	
Calendari	73
Pla de finançament	75
<i>Despeses inicials</i>	
<i>Despeses extraordinàries</i>	
<i>Origen dels recursos</i>	
<i>Punt d'equilibri</i>	
<i>Compte d'explotació previsional dels primers exercicis</i>	
<i>Tresoreria previsional dels primers exercicis</i>	
<i>Anàlisi de les dades</i>	
Valoracions finals	87
Fonts consultades	89

# PRESENTACIÓ

## MOTIVACIÓ

La meva formació en Comunicació amb especialització en Publicitat va ser concloua l'any 2003 al Brasil. Encara que Internet no pertanyés al programa formal del curs, les vastes possibilitats d'aquest mitjà la van convertir en un tema transversal a totes les assignatures. Des de llavors, he mantingut una relació intensa amb la xarxa i sempre m'ha fascinat acompanyar els innúmers canvis d'hàbits de consum, de comunicació i, fins i tot, d'estructures socials resultants de la seva aplicació.

Durant la carrera també vaig començar a dedicar-me a projectes culturals d'una manera aficionada, integrant un col·lectiu de cinema i arts visuals on feia de productora. Durant molts anys vaig compaginar la feina estable de dissenyadora amb la gestió de projectes culturals, on vaig experimentar la dificultat de recaptar recursos per a projectes de creadors emergents, i vaig percebre que els mecanismes de subvenció corrents no arribaven a solucionar les necessitats d'una gran majoria de projectes. La principal crítica a la llei brasilera d'incentiu a la cultura sempre ha estat la concentració de les subvencions en projectes d'interès massiu que probablement tindrien possibilitats de finançar-se sense els ajuts del govern, a través de patrocinis o taquilla.

Al decidir dedicar-me exclusivament a la cultura, em vaig matricular en aquest màster amb la intensió d'aprendre com aquest sector podria prescindir de les subvencions i alliberar-se de la dependència del govern. Gairebé quatre anys després, entec que la intervenció estatal no ha de ser l'única font de finançament de la cultura però que és necessària.

Per un altre cantó, he percebut un cert descompàs entre el sector cultural i els altres sectors econòmics pel que fa a l'adaptació a les adversitats i als canvis d'entorn i a l'aplicació de la innovació. La cultura, per exemple, encara fa un ús molt bàsic de les possibilitats permeses per Internet, mentre que a altres sectors el seu ús ha anat canviant les lleis de distribució i les regles del mercat.

Finalment, l'any passat vaig conèixer un nou model de finançament que s'utilitza a la xarxa per finançar petits projectes, tant de caire cultural com social i tecnològic. El *crowdfunding*, encara que sigui un fenomen recent, està demostrant ser prometedora. La seva fortalesa és donar no només veu, però també poder als consumidors. Són els mateixos futurs beneficiaris dels projectes els qui decideixin què finançar i, fins i tot, hi poden participar, sempre en un procés transparent i obert.

## **OBJECTIUS DEL PROJECTE**

L'objectiu del projecte és construir una eina autosostenible que possibiliti que una part dels recursos destinats a la cultura a través de la llei d'incentius brasilera sigui destinada a projectes de nínxols de mercat, implicant els ciutadans en el procés de decisió del finançament.

## **METODOLOGIA**

El procés de treball per realitzar aquest projecte ha estat:

- 1| Recull d'informació secundària: estadístiques del Ministeri de Cultura brasiler, dades sobre el consum per Internet, reportatges periodístiques, bibliografia de gestió cultural i economia amb enfocament en participació de les masses.
- 2| Estudi de models de finançament corrents i alternatius, a través d'entrevistes amb Gabriela Camargo, de l'agència de captació Doble Cultura+Social; el professor André Luís Martinewski i Noemia Rodrigues, del projecte Prédios Históricos de la Universidade do Rio Grande do Sul; Daniel Weinmann, creador de la web de *crowdfunding* brasilera Catarse, i recerca de casos per Internet.
- 3| Estudi detallat del marc legal orientat a trobar altres aplicacions diferents del model de finançament practicat en la actualitat, a través de la llei, decrets i reglaments associats, i d'una entrevista amb l'advocat especialitzat en lleis d'incentiu brasileres i drets d'autor Fabio de Sá Cesnik, soci-director de Cesnik, Quintino & Salinas Advogados.
- 4| Anàlisi de la informació col·lectada.
- 5| Planificació del servei, a través de l'anàlisi del mercat potencial, disseny de producte i línies estratègiques, pla d'empresa i anàlisi de la seva viabilitat econòmica. Esborrany de la plataforma amb aconsellament del consultor en web Felipe Becker.
- 6| Valoració global.

## **LÍMITS D'ACTUACIÓ DEL PROJECTE**

El projecte actuarà en el sector cultural i es limitarà geogràficament al territori del Brasil. Dins aquesta primera limitació, el seu univers d'actuació és el de projectes aprovats pel Ministeri de Cultura brasiler per aconseguir finançament a través de subvencions públiques en el marc jurídic de la Llei d'Incentiu a la Cultura, coneguda com Llei Rouanet.

# INTRODUCCIÓ

El 1966 Baumol i Bowen<sup>1</sup> publiquen un estudi basat en un diagnòstic executat per ells en els teatres de Broadway on conclouen que el sector de les arts escèniques no evoluciona com els altres sectors econòmics. L'automació, l'aplicació d'economies d'escala i l'acumulació de capital dels sectors industrials generen un guany per l'augment de productivitat, cosa que, com a conseqüència, genera un augment de sous. En el sector de les arts escèniques generalment no és possible augmentar la productivitat mantenint el mateix personal sense que això alteri la qualitat del producte, ja que la productivitat està directament relacionada amb el treball de cada persona. Tot i així, els sous del personal laboral de les arts escèniques acompanya l'alçada de sous del mercat laboral, generant un creixement permanent de despeses i, conseqüentment, un creixement dels preus de les entrades. Amb l'augment del preu la demanda disminueix, la qual cosa causa una reducció dels ingressos i pot inviabilitzar alguns espectacles.

Altres productes culturals pertanyen al sector dels béns industrialitzats, com els llibres, discs i pel·lícules. Aquestes produccions es caracteritzen per tenir un cost inicial elevat però, un cop produïda la matriu, el cost marginal de reproducció de còpies és molt baix. Encara que aquesta mena de productes es beneficiï de poder augmentar la productivitat fàcilment, com les altres economies industrials, molts projectes tenen dificultat d'aconseguir finançament a causa de l'alt risc que comporta la inversió. Segons Hal Varian i Carl Shapiro<sup>2</sup>, els llibres, discs i pel·lícules són béns d'informació, caracteritzats per tenir uns costos fixos normalment irrecuperables en el cas que la producció s'aturi o no tingui èxit, cosa que incrementa considerablement el risc de la inversió.

---

<sup>1</sup> La teoria, coneguda com llei de Baumol, mal de Baumol o model de la fatalitat dels costos, és citada per diferents autors que estudien l'economia de la cultura, com ara Bruno Frey (1996), p. 74, i Françoise Benhamou (1997), p. 46

<sup>2</sup> Shapiro i Varian (1998), p. 107



Aquestes particularitats dels béns culturals afavoreixen la consolidació de l'*star system*<sup>3</sup>, ja que els productors, així com els consumidors, prefereixen minimitzar els riscos accedint a productes més cars d'artistes coneguts en comptes de productes més barats d'artistes desconeguts. L'elevada remuneració dels artistes estrella és compensada pel productor perquè estalvia les despeses vinculades amb la cerca d'artistes, a més de disminuir el risc de la inversió. Això fa que els artistes més cars siguin els més requerits: l'èxit genera més èxit i el fracàs, més fracàs.

La dificultat de finançar projectes culturals col·labora amb la idea de que la cultura ha de poder comptar amb ajuts públics. Segons Bruno Frey<sup>4</sup>, si la cultura es financés exclusivament a través del mercat, els proveïdors de cultura de caràcter privat no rebrien prou incentius per a aportar una quantitat de productes culturals òptima i probablement en produirien menys. Frey afegeix que els productes culturals tenen dimensió de béns públics, o sigui, aporten efectes externs positius o beneficiosos per a la societat. Lluís Bonet<sup>5</sup> classifica aquest valor social de la cultura en:

**VALOR D'EXISTÈNCIA** La simple existència d'una manifestació cultural ja beneficia al conjunt de la població. Aquesta existència implica també un **valor d'opció** (la possibilitat d'accedir a una oferta cultural, encara que de moment no en facin ús) i un **valor de llegat** (el manteniment de determinades formes de cultura i de protecció del patrimoni garanteix el seu accés a les futures generacions, i el no manteniment implica pèrdues irreversibles).

**VALOR D'IDENTITAT I COHESIÓ** Determinades manifestacions d'art i patrimoni formen part dels elements que constitueixen la identitat nacional o local i tenen valor simbòlic per a la comunitat.

**VALOR DE PRESTIGI** Algunes expressions de l'art i la cultura tenen en sí un valor que pot ser transmès a les persones i les institucions que s'associïn a elles.

**VALOR EDUCATIU I D'INNOVACIÓ** L'art i la cultura contribueixen al desenvolupament estètic i al pensament crític dels individus i a l'esperit creador i innovador de la societat.

Els models d'intervenció estatal varien d'acord amb el país. Hi ha models que consideren que la cultura, com altres serveis socials, han de ser gestionats pel sector privat i obeir les normes de la lògica mercantil. Als Estats Units, per exemple, la cultura és finançada per els mateixos consumidors, a més d'accions de filantropia, patrocini i altres estratègies, independent de subvencions governamentals tret de les despeses desgravades dels impostos.

Els Estats Units, però, no són la regla sinó una excepció. Normalment els Estats contribueixen financerament al benestar de la cultura. Hi ha moltes maneres de fer-ho, però la més comuna és la subvenció directa en forma d'una suma global<sup>6</sup>. Aquesta mena de subvenció pot ser decidida directament per l'Estat o per altres institucions, com els Consells de les Arts. Les subvencions que vénen directament de l'Estat són normalment destinades a institucions públiques

<sup>3</sup> Benhamou (1997), p.41

<sup>4</sup> Frey (2000), p. 110-111

<sup>5</sup> Bonet (2007)

<sup>6</sup> Frey (2000), p. 117

com teatres o museus, o institucions formades per un conveni entre diferents administracions. Aquestes subvencions són concedides per a cobrir el dèficit generat per la mateixa activitat o per inversions patrimonials, i són el resultat d'una negociació entre la institució i l'administració<sup>7</sup>, o bé de convocatòries de subvenció. En el cas dels consells, com l'*Arts Council* a Anglaterra o el *Consell Nacional de la Cultura i de les Arts a Catalunya*, l'administració atorga a un grup d'experts el poder de decidir com s'han de repartir els recursos destinats a la cultura.

No obstant això, no hi ha només una metodologia de repartiment de la partida pressupostària de la cultura, sinó que les administracions poden barrejar dos o tres formes diferents de gestionar aquests recursos. En el cas del Brasil, el model actualment aplicat ve d'un projecte de 1991, la Llei Rouanet, i es divideix en les subvencions directes del Ministeri de Cultura i les subvencions per renúncia fiscal. Els recursos de les subvencions per renúncia fiscal tenen origen en l'Impost de Renda de persones físiques i jurídiques, dels quals l'Estat en renuncia una parcel·la en favor de projectes culturals prèviament aprovats pel ministeri.

Tot i que el ministeri aprovi un univers de projectes, qui decideix quins projectes reben els recursos són els mateixos pagadors de l'impost, és a dir, les empreses i persones físiques decideixen a quins projectes volen que vagin els diners que paguen d'impost de renda, en forma de patrocini o donació. És un bon model en teoria, ja que poder escollir la destinació dels impostos que un paga és una expressió de ciutadania, però a la pràctica el model és millorable. Com que les empreses generen més guanys, deuen més impostos, i són les principals proveïdores de recursos a través d'aquesta llei de subvenció. Els projectes finançats per les empreses no sempre són els que escollirien els ciutadans, l'administració o un consell d'experts, perquè els seus criteris mercantils acostumen a estar relacionats amb l'exposició mediàtica. Això fa que els projectes finançats amb aquesta subvenció siguin aquells amb els quals interessa a les empreses associar les seves marques.

**En aquest projecte presentem una plataforma que pretén augmentar la participació de les persones físiques en aquest model brasiler de subvenció per renúncia fiscal, a través d'una plataforma digital que faciliti la seva contribució.** El projecte es construeix en l'actual marc jurídic brasiler i no proposa cap canvi en la legislació. Per tractar-se d'un model de política cultural sense paral·lel comparatiu en la realitat espanyola, hem trobat la necessitat de fer un apartat de context que situï el lector i li possibiliti entendre el funcionament del model, així com els seus problemes i possibilitats. Finalment, presentem el projecte i el seu model de negoci, així com l'anàlisi de la seva viabilitat.

---

<sup>7</sup> Idem, p. 118-119

**A**

**Context**

# LA LLEI ROUANET

El marc legislatiu que normalitza la gran majoria d'ajudes econòmiques a projectes culturals finançades pel govern brasiler és la Llei d'Incentiu a la Cultura<sup>1</sup> (Llei n° 8.313) aprovada pel Congrés Nacional el 1991. Aquesta llei és popularment coneguda com a Llei Rouanet, nom del responsable de la seva creació, Sérgio Paulo Rouanet, llavors secretari de cultura.

Aquesta llei va instituir el Programa Nacional de Suport a la Cultura<sup>2</sup> amb la finalitat de captar i canalitzar recursos per a aquest sector. El programa va ser implementat mitjançant tres mecanismes: el Fons Nacional de la Cultura, el Fons d'Inversió Cultural i Artístic i incentiu a projectes culturals.

## **Fons Nacional de la Cultura<sup>3</sup>**

És la subvenció directa. L'FNC és el mecanisme de finançament que possibilita al Ministeri de Cultura<sup>4</sup> invertir directament en projectes culturals, mitjançant la celebració de convenis i altres instruments similars, com ara beques d'estudi o programes d'intercanvi cultural.

## **Fons d'Inversió Cultural i Artístic<sup>5</sup>**

El FICART és un fons d'inversió constituït amb recursos destinats a l'aplicació en projectes culturals i artístics. Aquests fons poden ser de modalitat oberta o tancada i és remunerat d'acord amb el rendiment del projecte.

---

<sup>1</sup> *Lei de Incentivo à Cultura.*

<sup>2</sup> *Programa Nacional de Apoio à Cultura, a partir d'ara, PRONAC.*

<sup>3</sup> *Fundo Nacional da Cultura, a partir d'ara, FNC.*

<sup>4</sup> *Ministério da Cultura, a partir d'ara, MINC.*

<sup>5</sup> *Fundo de investimento cultural e artístico, a partir d'ara, FICART.*

## Incentiu a projectes culturals

La Llei Rouanet és coneguda principalment per la seva política d'incentius fiscals. Aquest mecanisme possibilita els ciutadans (persones físiques) i empreses (persones jurídiques) aplicar part de l'impost sobre la renda en projectes culturals. Així, a més dels beneficis fiscals sobre el valor de l'incentiu, aquests incentivadors enforteixen iniciatives culturals que no s'enquadren en programes del MINC.

És a dir: a través d'aquest incentiu, persones físiques o jurídiques poden destinar una part del seu impost sobre la renda a un projecte cultural. No es tracta de desgravar la despesa i recalcular l'impost, sinó de descomptar el valor destinat al projecte de l'import total a pagar. El funcionament d'aquest programa d'incentius serà explicat amb més detalls a continuació.

El present projecte se centra en la vessant de la Llei Rouanet referent a incentius a través de renúncia fiscal i proposa la creació d'un servei que actua sobre les demandes generades per aquest model de subvenció. Per simplificar la comunicació, a partir d'ara, sempre que la Llei Rouanet sigui mencionada serà referent a aquesta mena d'incentius fiscals.

## INCENTIUS A TRAVÉS DE RENÚNCIA FISCAL

La Llei Rouanet defineix que en qualsevol cas de finançament de projectes a través del PRONAC, la subvenció del govern federal no pot ultrapassar el 80% del pressupost total del projecte. Els 20% restants han de ser aconseguits d'altra font, que pot ser tant de recursos propis del realitzador com d'iniciativa privada.

Per tal de poder entendre millor el procés no està de més familiaritzar-se amb el lèxic empleat pel MINC i les seves definicions<sup>6</sup>.

**PROPONENT** Les persones físiques o jurídiques, públiques o privades, amb actuació en l'àrea cultural, que proposen programes, projectes i accions culturals al MINC.

**BENEFICIARI** El proponent del programa, projecte o acció cultural afavorit pel PRONAC.

**INCENTIVADOR** El contribuent de l'Impost sobre la Renta i Beneficis de qualsevol naturalesa, persona física o jurídica, que efectua donació o patrocini en favor de programes, projectes i accions culturals aprovats pel MINC, visant incentius fiscals, en conformitat amb la Llei n. 8.313 de 1991.

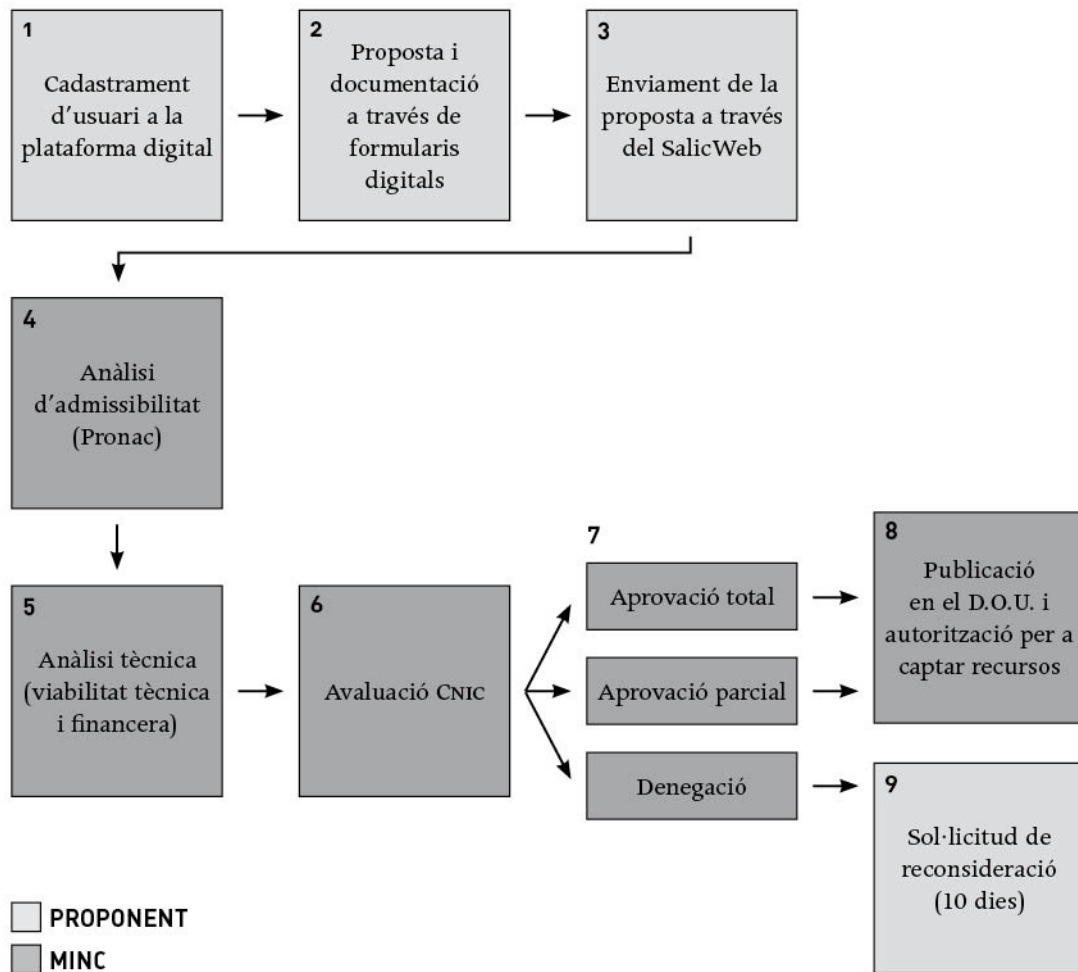
**DONACIÓ** La transferència definitiva i irreversible de recursos a favor del proponent, per a la realització d'un programa, projecte o acció cultural que hagi estat aprovat pel MINC.

**PATROCINI** La transferència definitiva i irreversible de recursos (o utilització de béns mobles o immobles del patrocinador sense la transferència de domini), per a la realització d'un programa, projecte o acció cultural que hagi estat aprovat pel MINC, a canvi d'exposició de la marca de l'empresa. El patrocini està caracteritzat principalment per la finalitat promocional de l'acció.

<sup>6</sup> Article 4rt del decret n. 5.761, de 27 d'abril de 2006.

Tot i així, no són tots els projectes culturals que poden captar recursos amb aquest incentiu. Per poder fer-ho, han de sol·licitar el permís del MINC, que ha d'aprovar el projecte i concordar amb el seu pressupost. La sol·licitud es fa a través d'una plataforma *online* i passa pel procés representat a continuació.

**Figura 1** | Diagrama de flux del procés d'aprovació de projectes a la Llei Rouanet



- 1 | El proponent primer s'ha de donar d'alta com a usuari en la plataforma SalicWeb, en la pàgina [www.cultura.gov.br](http://www.cultura.gov.br).
- 2 | Dins del SalicWeb, el proponent elabora la proposta del seu projecte, tot omplint els formularis sol·licitats i recollint la documentació exigida en format digital.
- 3 | Enviament dels formularis omplerts i de la documentació a través del SalicWeb.
- 4 | L'anàlisi de la proposta cultural serà realitzada inicialment pel Pronac, que farà la verificació documental i examinarà de manera preliminar l'admissibilitat de la proposta.

- 5 | Estant aprovada la continuïtat de la proposta, aquesta es converteix en **projecte** i és traslladada a la unitat tècnica d'anàlisi corresponent al seu segment cultural. Aquesta unitat avalua la viabilitat tècnica i financera, a més de la coherència del projecte, el seu impacte, si s'enquadra dins dels objectius de la llei, entre altres. La unitat emet un parer clar i concís sobre el projecte.
- 6 | Finalment, la Comissió Nacional d'Incentiu a la Cultura (CNIC) avalua el projecte i el parer tècnic. Li competeix manifestar-se sobre l'aprovació total, parcial (amb correccions principalment en el pressupost) o la no aprovació del projecte.
- 7 | L'última decisió és del Secretari de Foment i Incentiu a la Cultura.
- 8 | Els projectes aprovats tenen un permís de 3 anys per a captar els recursos necessaris per a la seva execució a partir de la data de la publicació en el Diari Oficial de la Unió.
- 9 | Si el projecte és denegat, el proponent té un termini de 10 dies per a recórrer contra la decisió.

Un cop aprovat el projecte, comença l'etapa de captació. L'import d'incentiu fiscal permès per incentivador i les condicions d'aquest incentiu són diferents segons **el tipus d'incentivador**, que pot ser persona física o jurídica; **la naturalesa de l'incentiu**, que pot ser patrocini o donació, i d'acord amb **l'article de la llei on s'enquadra el projecte**, 18 o 26.

**ARTICLE 18** Inclou els projectes d'arts escèniques; llibres de valor artístic, literari o humanístic; música erudita o instrumental; exposició d'arts visuals; donació de patrimoni a biblioteques públiques, museus, arxius públics i cinemateques, així com entrenament de personal i adquisició d'equipament per al manteniment d'aquest patrimoni; producció d'obres cinematogràfiques i videofonogràfiques de curt i migmetratge i preservació i difusió del patrimoni audiovisual; i preservació del patrimoni material i immaterial.

**ARTICLE 26** Inclou tots els projectes culturals no continguts en l'article 18, com ara obres cinematogràfiques i videofonogràfiques de llargmetratge o enregistrament de música cantada.

Tal i com explica l'advocat especialitzat en drets d'autor i lleis d'incentiu Fábio de Sá Cesnik<sup>7</sup>, la primera distinció que fa la llei es refereix al sostre de descompte per a cada tipus de mecenes. Les persones jurídiques poden abatre el 4% del seu Impost sobre la Renda, mentre que les físiques en poden abatre el 6%.

La segona distinció és l'enquadrament del projecte. La llei afavoreix els projectes inclosos en l'article 18, i els seus incentivadors poden descomptar integralment el valor que han destinat al projecte. Els projectes enquadrats a l'article 16 permeten només un descompte parcial.

---

<sup>7</sup> Cesnik, F. S. (2010)

## Descompte integral

La normativa permet el descompte integral dels recursos aplicats en projectes inclosos en l'article 18 de la Llei Rouanet. Això val per persones físiques o jurídiques, que poden descomptar el 100% dels recursos dirigits a projectes culturals, tant a títol de donació com de patrocini, mentre no ultrapassin el sostre establert. És a dir, el 6% del total que un ciutadà deu a Hisenda pot ser redireccionat integralment a projectes culturals. Les alíquotes d'IRPF aplicables sobre el valor líquid de rendiments tributables<sup>8</sup> varia del 7,5% al 27,5%.

És important remarcar que el valor dels recursos aplicats en un projecte cultural que gaudeixin d'aquest incentiu no poden ser desgravats com a despesa corrent a l'hora de calcular els rendiments líquids tributables.

## Descompte parcial

El MINC separa en l'article 26 els projectes com llargmetratges i enregistrament de música cantada, projectes que solen tenir més oportunitats de trobar sortides comercials, i estableix una normativa diferent d'incentiu fiscal.

En aquest cas, sí que s'apliquen distincions entre persona física i jurídica i entre donació i patrocini. Les empreses poden rescatar un 30% del valor aplicat en el cas de patrocini, i un 40% en el cas de donació. El descompte no és integral, però la despesa invertida és considerada desgravable. Ja les persones físiques poden recuperar el 60% del valor del patrocini i el 80% del valor de la donació per a projectes, i no poden desgravar aquesta despesa.

**Taula 1** | Comparatiu entre les diferents modalitats d'incentiu de projectes inclosos a l'article 26

	Patrocini	Donació
<b>Persona jurídica</b>	Descompte: 30% Despesa desgravable	Descompte: 40% Despesa desgravable
<b>Persona física</b>	Descompte: 60% Despesa no desgravable	Descompte: 80% Despesa no desgravable

## VOLUM D'INCENTIU

El 2007<sup>9</sup> el ministeri va aprovar 6.358 projectes, un total de més de R\$ 3 mil milions<sup>10</sup>. D'aquests projectes, 3.224 van aconseguir finançament. És a dir: el govern no escull a quins projectes donarà incentiu, només selecciona quins projectes estan formalment correctes. Qui de fet decideix quins projectes es realitzaran és la iniciativa privada, escollint a quins projectes finançarà.

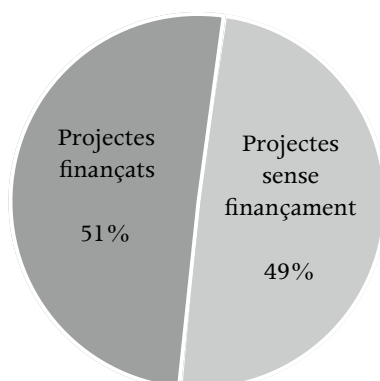
<sup>8</sup> El valor líquid del rendiment tributable consisteix del total de rendiments tributables restades les despeses desgravables en un període d'un any.

<sup>9</sup> Els projectes aprovats tenen un termini de 3 anys per a captar recursos, per això és més acurat analitzar dades de més de 3 anys.

<sup>10</sup> Informacions construïdes a partir de la base de dades *SalicWeb* del MINC, a preus corrents.



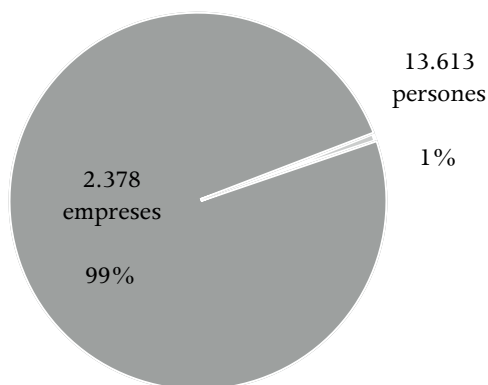
**Figura 2** | Relació del nombre de projectes finançats de la quantitat total de proj. aprovats | 2007



Font: SalicWeb

Tot i que hi hagi persones que escullin participar del finançament d'un projecte cultural a través d'aquesta llei, són molt poques. Hi ha un gran desconeixement i els gestors dels projectes opten per buscar finançament de les empreses, que poden contribuir amb un volum econòmic molt superior. El 2007, 13.613 persones van contribuir amb R\$ 8 milions, mentre que 2.378 empreses van contribuir amb R\$ 980 milions.

**Figura 3** | Origen dels recursos dels projectes finançats per la llei Rouanet | 2007

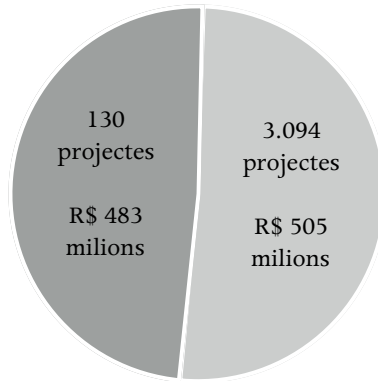


Font: SalicWeb

Els projectes són finançats amb els diners de les taxes i per això la seva elecció hauria d'obeir a criteris públics. Tot i així, aquest mecanisme fa que la selecció dels projectes segueixi els criteris de grans empreses.

Els criteris d'aquestes empreses són, normalment, la visibilitat que el projecte proporcionarà, el temps de durada d'aquesta publicitat i a quantes persones arribarà. Són generalment projectes grans, concentrats a la regió sud-est (regió més desenvolupada del país, on estan els estats de Rio de Janeiro i São Paulo). Dels R\$ 988 milions finançats el 2007, gairebé la meitat va ser destinada a només 130 projectes.<sup>11</sup>

**Figura 4** | Distribució del volum econòmic total finançat per la llei Rouanet | 2007 (a preus corrents)



Font: SalicWeb

Aquestes dades porten a la conclusió que gran part dels recursos de la Llei Rouanet acostumen a ser destinats a ser **pocs projectes**, que mouen un **gran volum econòmic**, amb el finançament de **grans empreses**.

Molts projectes que no són d'interès massiu i demanen sumes petites o mitjanes no aconsegueixen finançament.

<sup>11</sup> Guimarães, L. (2008)

# LA CAPTACIÓ DE RECURSOS

## MODEL ACTUAL DE CAPTACIÓ DE RECURSOS

Un cop publicada en el Diari Oficial de la Unió l'aprovació del projecte pel Ministeri de Cultura i rebuda l'autorització per a recaptar recursos, els realitzadors tenen tres anys per reunir el capital necessari per la realització. Com que els artistes no solen conèixer els camins i els protocols per convèncer les empreses a contribuir, acostumen a contractar un **captador**, que pot ser una empresa o un professional autònom amb contactes en el sector empresarial.

El model més comú de captador acostuma a ser una agència d'estructura petita, situada a la regió Sud-est del país, on es concentra l'activitat empresarial. Els captadors tenen dos tipus de clients: per un costat, els artistes o gestors culturals que proposen el projecte. Aquesta mena de client sol variar molt any darrere any, ja que no sempre tenen un projecte que necessiten finançar.

Per l'altre costat, també en són clients les empreses, que busquen una manera d'assolir els seus objectius de Responsabilitat Social i aconseguir publicitat a través d'accions de patrocini cultural, sense haver d'invertir els seus diners. Aquests són els clients més importants dels captadors, perquè si valoren l'experiència com a positiva poden convertir-se en clients fidels amb una aportació estable anual.

En la visió de l'empresa, el captador és el responsable del projecte i ha de garantir la qualitat de la seva execució. Això fa que els captadors hagin d'escollir quins projectes representaran, considerant la confiança que dipositen en el seu realitzador i en la seva viabilitat. Com que cobren un percentatge dels recursos captats, també tenen en compte la dimensió comercial del projecte, és a dir, si creuen que serà possible vendre'l, i el nivell de dificultat implicat, o sigui, si han d'invertir més o menys recursos per tal d'aconseguir convèncer les empreses a finançar-lo.

Els captadors acostumen a cobrar un 10% sobre el valor total finançat, i no cobren quan el projecte no aconsegueix reunir els recursos mínims determinats per l'Estat per poder dur a terme la seva execució. N'hi ha també que cobren fins a un 20% sobre el valor finançat, principalment

quan es tracta de professionals autònoms que tenen una cartera menor de projectes, i cobren més per poder reduir el risc de l'activitat. Això passa perquè en aquest sector econòmic es compensen les pèrdues dels projectes fallits amb els guanys dels exitosos. Per reduir el risc, també és normal que alguns projectes, independentment de la seva qualitat, acabin essent rebutjats pels captadors, quan aquests creuen que serà necessari invertir-hi molts recursos per trobar el patrocinador adient.

Alguns gestors culturals i artistes prefereixen prescindir d'aquesta figura i contactar directament les empreses, sigui per contactes al seu departament de màrqueting, de responsabilitat social o per la seva agència de publicitat. Acostumen a estar motivats per la creença que defensaran millor el seu projecte que no pas una persona aliena, o per l'estalvi de les taxes aplicades. En el cas que el projecte no presenti clars atractius comercials, pot ser que no trobi un captador disposat a representar-lo, i l'única alternativa del seu gestor és assumir aquesta responsabilitat ell mateix.

## **SOLUCIONS NO CONVENCIONALS: CASOS DE BONES PRÀCTIQUES**

Tot i que sigui més usual el finançament per empreses o subvencions directes, en alguns casos s'ha aconseguit finançar projectes amb recursos de ciutadans. A continuació presentarem el relat de dues experiències de bones pràctiques en finançament col·lectiu de projectes culturals. Les dues experiències són molt diferents: el primer exemple, de l'Universitat Federal de Rio Grande do Sul, és un projecte brasiler que aprofita les oportunitats de la Llei Rouanet per aconseguir donacions per a restaurar els seus edificis històrics. El segon exemple és una plataforma *online* de finançament col·lectiu que reuneix projectes i possibilita als ciutadans finançar-ne a través d'un sistema de recompenses materials o immaterials a l'incentivador.

### **Prédios Históricos (Universidade Federal do Rio Grande do Sul)**

El projecte de recuperació dels edificis històrics de la universitat pública de la ciutat de Porto Alegre va ser aprovat pel Ministeri de Cultura el 1999. En aquests 11 anys d'existència han restaurat 6 edificis antics de la universitat, i 6 estan en procés de restauració actualment. El projecte ha rebut, fins ara, R\$ 15 milions.

El 40% del seu pressupost ve d'altres lleis d'incentiu fiscal de caire regional o municipal, convenis o recursos de la universitat, però el 60% ve de la renúncia fiscal permesa per la Llei Rouanet. Del total finançat amb incentius fiscals federals, el 12% ve de persones físiques. La suma representa un 7,2% del pressupost total del projecte, R\$ 1.080.000.

Per aconseguir la col·laboració dels ciutadans, l'estratègia dels gestors va ser implicar la comunitat actual de la universitat. Professors, alumnes, ex-alumnes i altres membres de la comunitat tenen una relació emocional amb els edificis, i estan més oberts a col·laborar amb la preservació d'un patrimoni del que gaudeixin.

Segons el professor André Luís Martinewski, Secretari del Patrimoni Històric de la Universitat, la idea de buscar finançament a través de persones físiques va ser inspirada en el model estatunidenc. Als Estats Units hi ha una tradició de mantenir un vincle amb la institució d'ensenyament anys després d'acabat el període d'estudis, i molts ex-alumnes mantenen fons

econòmics d'ajuda a les universitats. L'ensenyament públic al Brasil és totalment gratuït, i els creadors del projecte van pensar que potser alguns alumnes estarien interessats en retribuir els serveis utilitzats.

La contribució, però, no surt de la butxaca de l'incentivador. Si la contribució no excedeix el 6% de l'impost, pot ser integralment abatuda de l'IRPF. Martinewski diu que es tracta d'un redireccionament de la taxa, en comptes d'una donació. En alguns pocs casos, relata, van haver donacions anònimes destinades a edificis específics, però són excepcions. La possibilitat de col·laborar en un projecte que interessa sense haver de gastar diners és realment el principal atractiu.

Per això, és de suma importància explicar bé que les contribucions poden ser deduïdes i quina és la quantitat màxima per cada persona. El projecte manté una pàgina web i un tríptic informatiu que ajuda a aclarir les condicions dels incentius prevists per la llei, a més d'ensenyar els projectes conclusos i els que encara necessiten col·laboració.

A més, la secretària executiva del projecte està a la disposició per a qualsevol dubte. Noemia Rodrigues explica que algunes persones acudeixen al despatx amb la seva declaració de renda a les mans perquè ella els ajudi a saber quina quantitat poden destinar al projecte. "És un treball de formiga, però és necessari perquè la gent se senti segura", diu. Rodrigues considera aquesta feina gratificant, ja que cada persona convençuda té un efecte multiplicador: la principal comunicació és el boca-a-orella.

La web del projecte reforça l'estratègia personal, amb la reproducció de testimonis d'alumnes, funcionaris i professors que han incentivat el projecte. No hi ha un pla de comunicació: Martinewski diu que prefereix gastar en ciment que en publicitat. Tot i així, és veritat que vehiculen anuncis al diari més important de la regió, setmanalment, al quadern de cultura. Fa uns anys també tenien anuncis a la ràdio i a la televisió. Aquests espais publicitaris han estat cedits pel grup de comunicació local.

Tot i que sigui difícil convèncer algú a col·laborar, un cop ho hagi fet, és molt probable que hi torni. Al conèixer el sistema i provar la seva eficàcia, les persones estan molt disposades a repetir l'experiència, convertint-se en un potencial incentivador dels altres anys. Hi ha incentivadors que hi col·laboren anualment des de fa una dècada, des del començament del projecte. Per reforçar aquesta fidelització la universitat envia cartes a tots els col·laboradors potencials cada any quan s'aproximen les dates de declaració de la renda.

Un altre punt a destacar de l'estratègia emocional utilitzada és que l'incentivador pot escollir quin és l'edifici que vol ajudar a recuperar. Normalment les persones escullen l'edifici amb el qual tenen un vincle emocional, sigui perquè hi van estudiar, o els seus avantpassats, o perquè hi van treballar, o perquè és el que està a prop de casa seva. Quan els edificis estan totalment restaurats, el nom de tots els incentivadors queda immortalitzat en una placa de reconeixement i agraïment.

## Plataformes de finançament col·lectiu

Actualment, amb l'expansió de les xarxes socials, un nou model de finançament comença a mobilitzar els creadors. El *crowdfunding*<sup>1</sup> els permet prescindir dels grans inversors o de subvencions governamentals i cercar en la comunitat el capital necessari per dur a terme un projecte.

Una de les primeres aplicacions d'aquest model vas ser en el finançament de la gira en els Estats Units del grup de rock britànic *Marilion* el 1997, en la qual el grup va sol·licitar donacions dels seus fans a través de la xarxa. A partir d'aquest episodi, altres productes culturals van seguir la mateixa estratègia de manera aïllada, fins l'any 2009, quan comencen a sorgir les primeres plataformes digitals especialitzades en *crowdfunding*.

El 2010 va ser el *boom* de la plataforma estatunidenca *Kickstarter*, amb projectes que han aconseguit més de 60 cops el capital que havien sol·licitat inicialment. Després d'aquest èxit, la iniciativa ha començat a sorgir en altres països: entre finals de 2010 i gener de 2011 han sorgit 3 noves plataformes a Espanya i 2 més al Brasil.

En una plataforma de *crowdfunding*, perquè un projecte pugui donar-se d'alta ha d'establir un objectiu econòmic mínim per realitzar-lo i un límit de temps per a la recaptació. El que ha proposat el projecte manté el 100% de la propietat intel·lectual i drets d'explotació, i a canvi dels incentius econòmics ofereix productes i experiències úniques com a recompensa.

Moltes de les plataformes de finançament contenen un mecanisme de seguretat que garanteix que només és finançat el projecte que arribi al valor mínim abans del termini establert. En el cas contrari, la plataforma no farà el cobrament de les aportacions, i el projecte no rebrà finançament.

En un sistema com a aquest són molts els factors que influeixen en l'èxit o no d'un finançament. Segons Platoniq, l'organització de productors culturals i desenvolupadors de software que està desenvolupant *Goteo.org* (una plataforma de *crowdfunding* radicada a Barcelona), no és suficient que els promotors generin visitants en la web del seu projecte amb la divulgació mitjançant xarxes socials, blogs i mitjans de comunicació. La transparència a totes les etapes del procés de finançament i la claredat en la seva exposició són factors fonamentals per a convertir un visitant en un incentivador del projecte. Una altra qüestió molt important per a l'èxit del finançament és la recompensa oferta. Els promotors poden oferir diferents recompenses per als diferents nivells d'aportació.

En projectes on els productes finals són de domini públic o per a comunitats necessitades és més fàcil entendre la motivació d'un usuari en contribuir, sigui per caritat o sigui per identificació amb el projecte. Tot i així, en moltes plataformes de *crowdfunding* trobem una gran quantitat de projectes en els quals els drets sobre la propietat intel·lectual segueixen detinguts per els seus autors i no ofereixen als seus finançadors una participació en els resultats. Aquestes limitacions fan que el fet d'oferir recompenses relacionades amb el projecte sigui un factor de gran importància en la presa de decisió de l'usuari de contribuir en el seu finançament.

Aquestes recompenses acostumen a variar en un mateix projecte segons el valor aportat per el finançador. Poden ser senzills agraïments per la donació o samarretes, DVDs autografiats,

---

<sup>1</sup> Segons Wikipedia, *crowdfunding* (del anglès: finançament en massa o finançament col·lectiu) es defineix com a la cooperació col·lectiva, portada a terme per persones que realitzen una xarxa per aconseguir diners o altres recursos. Se sol utilitzar Internet per a finançar esforços i iniciatives d'altres persones o organitzacions.

adhesius, descomptes, l'accés anticipat al producte finançat, o fins i tot vivències úniques com entrades per a l'estrena de l'obra de teatre, àpats i viatges amb els creadors del projecte. Així, molts cops el finançament s'apropa més a un procés de consum, en comptes de patrocini o mecenatge. I el consum cultural, segons Colbert i Cuadrado (2003), està molt influenciat pel benefici cercat pel consumidor:

“El concepte de beneficis cercats permet als directius comprendre l'estructura del procés de decisió que desenvolupen els seus consumidors i així poder determinar els elements del seu programa de màrqueting.”

En un article<sup>2</sup> per a la web brasilera *Crowdfunding Brasil*, Luís Otávio Ribeiro de *Catarse.me* també ressalta la importància de la definició de recompenses dels projectes publicats en plataformes *crowdfunding* com a estratègia de divulgació. Segons Ribeiro, com més interessants i exclusives siguin les recompenses, més persones voldran col·laborar i més probablement els usuaris recomanaran el projecte a la seva xarxa d'amics, ampliant així la xarxa de connexions de la iniciativa de manera viral.

Pel que fa al volum de negoci, la web *Kickstarter*, creada el 2009, va acabar l'exercici del 2010 amb 3.910 projectes finançats, aconseguint més de US\$ 27 milions, convertits en 322.526 recompenses<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Ribeiro, L. O. (2011)

<sup>3</sup> Marketos, C. (2011)

# DIAGNOSI

La intensió de la modalitat de renúncia fiscal de la Llei d'Incentiu a la Cultura brasilera era inicialment acostumar les empreses a patrocinar projectes culturals. En teoria, les empreses, amb la percepció dels beneficis de màrqueting aportats per aquesta mena d'acció, continuarien practicant el patrocini cultural independent dels subsidis. Tanmateix, l'efecte va ser contrari del que s'esperava: el mecanisme de subvenció ha anat viciant la iniciativa privada a només donar suport a projectes quan aquests estan autoritzats a rebre la subvenció estatal. Algunes empreses multinacionals estrangeres tenen a les seves matrius la cultura empresarial d'assignar un pressupost als projectes de responsabilitat social i patrocini, però a les sucursals brasileres aquests fons s'han anat reduint gradualment amb la percepció per part dels seus gestors de la reducció de despeses que permet l'aplicació del marc legal brasiler.

Segons la captadora de recursos Gabriela Camargo, de l'empresa Doble Cultura + Social, actualment la gran majoria d'empreses fins i tot rebutgen projectes enquadrats a l'article 26 de la llei, que requereix que l'empresa efectivament aportï recursos econòmics, i només estan interessats en rebre propostes de projectes enquadrats a l'article 18, que permet la recuperació d'un 100% de l'import invertit.

Tot això porta a la conclusió que basar-se únicament en el judici de les empreses per decidir on seran aplicats els diners públics no garanteix la pluralitat de projectes necessària per al bé comú. La pluralitat cultural ha de ser un objectiu imprescindible de les polítiques culturals, ja que un dels prèviament mencionats valors socials de la cultura que justifiquen la intervenció estatal és justament el valor d'opció.

No obstant això, la llei d'incentius no pretén confiar només a les empreses la decisió de l'aplicació d'aquests fons públics. A la seva constitució permet la participació de les persones físiques en aquest procés decisiu. Les persones no comparteixen el mateix raonament de les empreses per escollir quins projectes han de ser finançats, i la seva opinió és de vital interès per al



funcionament del mecanisme de subvenció perquè són els principals beneficiaris i en definitiva els públics que gaudiran dels projectes finançats.

Hi ha, però, un gran desequilibri entre la participació de persones físiques i persones jurídiques en l'origen dels recursos destinats a projectes culturals subvencionats per la Llei Rouanet. Això succeeix, entre altres raons, per la major concentració de renda en les empreses, cosa que fa que les agències de captació gastin menys recursos per convèncer una gran empresa del que gastarien intentant convèncer a moltes persones.

El model actual de subvenció a la cultura al Brasil presenta molts problemes, i és blanc de crítiques constants per part del sector i dels mitjans de comunicació. Tanmateix, hi ha iniciatives que proposen solucions alternatives dins d'aquest marc legal, a través de la implicació de les persones físiques.

Aquesta solució, tot i que idònia, resulta en més dedicació per part del gestor del projecte, per tractar-se d'un procés artesanal i d'atenció personalitzada. Creiem que és una solució amb molt potencial de desenvolupar-se, si està aliada amb Internet. Aquest nou enfocament, inspirat en les iniciatives de *crowdfunding* virtual que han anat guanyant forces als últims anys, permetrà magnificar i automatitzar els processos de captació de recursos.

La solució proposada fa ús de les característiques d'un nou model econòmic, la llarga cua (*the Long Tail*), terme proposat per Chris Anderson, que s'oposa al mercat de masses i es basa en el sumatori dels ingressos de la venda d'una gran varietat de productes de nínxol de mercats. Aquest model, que va ser impulsat pel baix cost de magatzematge i de distribució proporcionats per l'entorn digital, permet una exploració ampla i alhora específica del mercat, connectant tota mena d'oferta amb la seva demanda.

**B**

**Projecte**

# PRESENTACIÓ

## PRODUCTE

**Roua.net** és una plataforma *online* brasilera de finançament col·lectiu de projectes culturals que es beneficiïn de la llei Rouanet d'incentius per renúncia fiscal.

Mitjançant aquesta plataforma persones físiques podran incentivar directament els projectes culturals de la seva elecció, destinant-los una parcel·la de l'IRPF que han de pagar a Hisenda, a canvi de recompenses proposades pels mateixos projectes.

L'interès demostrat pel públic inicial dels projectes (les persones que els incentiven) servirà també com argument per convèncer les empreses a aportar-hi recursos, tot complementant el seu l'objectiu de finançament.

## JUSTIFICATIVA

Els projectes culturals històricament tenen dificultat de trobar finançament. En els darrers anys, amb la popularització de xarxes socials, el *crowdfunding* per Internet s'està consolidant com una alternativa a les formes tradicionals de finançament, tant a l'àmbit de la cultura com a altres tipus de projectes.

Per un altre cantó, al Brasil hi ha una llei d'incentius fiscals que promou el finançament de projectes culturals, que avui és utilitzada majoritàriament per empreses que els volen patrocinar, tot i que permeti que les persones físiques també es beneficiïn de l'incentiu fiscal.

La proposta **Roua.net** neix de la oportunitat d'augmentar la participació de les persones físiques en el finançament de projectes culturals amb el benefici de la Llei Rouanet a través de models de *crowdfunding*, que utilitza les xarxes socials per ampliar la divulgació de la seva demanda per finançament de manera viral.

## BENEFICIARIS POTENCIALS

Grans projectes culturals com llargmetratges, construccions d'equipaments en grans centres urbans, espectacles d'artistes estrella o exposicions de llarg format reben una forta atenció mediàtica, la qual cosa facilita la tasca de recaptació de fons de les grans empreses, actualment les principals finançadores.

Els beneficiaris potencials de **Roua.net** són, per tant, els projectes que no despertin interès massiu: els de caràcter regional, els de dimensions petita i mitja i els d'artistes emergents. En un segon pla, es beneficiaran els ciutadans que incentiven aquests projectes, perquè podran participar de la decisió de la destinació d'aquesta subvenció governamental, d'acord amb els seus interessos i la seva localitat.

## PÚBLIC OBJECTIU

Així com a altres productes, la funció principal dels quals és promoure les relacions entre dos *stakeholders*, **Roua.net** té dos tipus de clients: projectes i els incentivadors. Pel que fa als incentivadors, l'enfocament de la plataforma recau sobre les persones físiques, però també inclourà la possibilitat d'ús per part de les persones jurídiques.

### Projectes culturals

**DEFINICIÓ** Compren l'univers de projectes que tenen l'aprovació del MINC per captar finançament a través de la Llei Rouanet però que tenen dificultats d'assolir-ho a través del model actual de captació de recursos o que estan descontents amb el model i busquen una solució alternativa. Potencialment són projectes de nínxol d'interès o geogràfic, o bé projectes de creadors emergents. La plataforma no exclourà, però, els projectes comercials o d'interès massiu que busquin legitimar la subvenció que reben a través de la participació directa del seu públic al finançament.

**RESPONSABLE DE LA PRESA DE DECISIÓ** La decisió de consum del producte parteix del proponent del projecte, que pot ser un gestor cultural o un artista.

**PERÍODE DE CONSUM** Els projectes aprovats tenen fins a 3 anys per aconseguir finançament a partir de la seva publicació al Diari Oficial de la Unió.

**BENEFICI CERCAT** Assolir el finançament del projecte.

**MOTIVACIÓ** Els proponents cerquen en la plataforma un punt de trobada on puguin exposar el seu projecte sense intermediaris als seus públics i possibles finançadors.

**NECESSITATS** Una plataforma transparent, de fàcil usabilitat, que permeti la comunicació amb els seus públics i que possibiliti la divulgació del projecte a través de continguts multimèdia a una audiència rellevant.

## Incentivadors: persones físiques

**DEFINICIÓ** Parcel·la de la població econòmicament activa amb rendiments per sobre el rang d'exempció de l'IRPF amb interès en participar en pràctiques culturals.

**BARRERES DE CONSUM** Actualment no contribueixen a projectes culturals a través de la Llei Rouanet per desconeixement de la possibilitat de fer-ho i per la inexistència d'un sistema que els hi permeti participar.

**PERIODICITAT DE CONSUM** Un cop les contribucions d'una persona arribin a un 6% del valor que ha de pagar d'IRPF, només podrà tornar a incentivar projectes deduïnt el valor de la contribució en el següent any fiscal.

**BENEFICI CERCAT** El procés de decisió de consum de la plataforma és semblant al d'altres productes culturals, i hi podem aplicar els mateixos beneficis esmentats per Colbert i Cuadrado<sup>1</sup>. Al finançar un projecte cultural, un individu cerca beneficis de naturalesa cultural que gaudirà amb la realització del projecte (l'adquisició de coneixements), de naturalesa simbòlica (la comunicació de la seva personalitat i dels seus valors mitjançant eleccions de consum), la participació en rituals de relació social i, finalment, els beneficis emocionals.

**MOTIVACIÓ** La motivació del consum cultural acostuma a basar-se en una combinació dels beneficis cercats pel consumidor. A més d'això, en el *crowdfunding*, com en altres xarxes socials, la motivació<sup>2</sup> està intrínsecament relacionada amb el concepte DIWO, que significa "fes-ho amb altres" (do it with others), o sigui, compartir experiències en comunitat. Lawton i Marom exposen que les persones estan més motivades a invertir en projectes amb els quals tenen un lligam emocional i social. Els primers incentivadors, per exemple, són amics o familiars del proponent del projecte, i hi contribueixen perquè és el que socialment han de fer. També hi ha persones que volen sentir-se properes a les causes que admiren, i donen a la contribució un sentit de pertinència. Finalment, recorden que, tot i que la passió i l'afinitat siguin els principals motius de contribució, no podem oblidar les recompenses que els projectes ofereixen als seus incentivadors.

**NECESSITATS** Una plataforma transparent, de fàcil usabilitat, que reuneixi diferents projectes facilitant la seva comparació i que li permeti visualitzar i comentar cada projecte.

---

<sup>1</sup> 2003, p. 103-105.

<sup>2</sup> Kevin Lawton i Dan Marom, 2010, p. 72-75.

## Incentivadors: persones jurídicas

**DEFINICIÓ** Petites i mitjanes empreses, amb actuació local o de nínxol.

**BARRERES DE CONSUM** Aquesta mena d'empresa difícilment patrocina la cultura per la dificultat de trobar projectes amb els quals comparteixi àrea d'actuació o nínxol de públic. La necessitat d'aportar una quota de patrocini molt elevada també és una barrera important.

**PERIODICITAT DE CONSUM** Un cop les contribucions de l'empresa arribin a un 4% del valor que ha de pagar d'IRPJ, només podrà tornar a incentivar projectes deduint el valor de la contribució en el següent any fiscal.

**BENEFICI CERCAT** Apropar la seva marca als valors transmesos pel projecte a la percepció del públic, a més de la divulgació de la seva marca.

**MOTIVACIÓ** Li motiva la dimensió funcional del seu patrocini, la utilitat que n'obté. En aquest cas, li interessa associar la seva empresa als continguts del projecte i que aquesta comunicació arribi a un segment específic de públic. També li motiva l'abast del projecte: la seva repercussió en les xarxes socials, la valoració que el públic en fa i a quantes persones els interessa a punt de finançar-lo.

**NECESSITATS** A més d'una bona plataforma que serveixi d'aparador de propostes, a aquest públic li interessin les dades d'impacte del projecte en les xarxes socials i el nombre de persones que els ha finançat. Perquè es converteixin en patrocinadores, les petites i mitjanes empreses també necessiten que els projectes possibilitin la participació en el seu finançament a través de quotes més accessibles.

# ESTUDI DE MERCAT

## COMPETÈNCIES

Tot i que el servei sigui nou i no hi hagi de moment cap empresa que actuï exactament sobre el mateix segment de mercat, sí que és possible traçar un mapa de competidors.

Des del punt de vista dels proponentes dels projectes, com a clients que necessiten un mediador que els connecti amb els finançadors, el competidor directe és el captador. Les agències tenen una vasta experiència en aquest mercat i una bona cartera de contactes empresarials, i acostumen a cobrar un 10% dels recursos que capten. El seu model econòmic és més tradicional, amb una concentració de productes típica del mercat de masses, on s'aplica la regla del 80/20 que recomana centrar-se en el 20% dels productes per a obtenir el 80% d'ingressos.

Per tenir un tracte personal amb les empreses, i per acceptar la responsabilitat de respondre per la qualitat de l'execució dels projectes, els captadors transmeten una imatge de gran credibilitat que genera la confiança dels seus clients. Aquesta mena d'agència no accepta projectes que no siguin comercials, és a dir, projectes molt difícils de vendre a les empreses. Per a ells, és un malbaratament de recursos, perquè si no el venen, no cobren.

Les altres plataformes existents de *crowdfunding* no constitueixin competència, perquè el proponent d'un projecte que pot captar recursos a través de la Llei Rouanet no té motius per fer-ho en una plataforma que no li permeti gaudir d'aquest privilegi.

Per una altra banda, si tenim en compte les persones que cerquen en la xarxa projectes en els quals poden participar, les 12 pàgines actualment en funcionament al Brasil i les diverses a punt d'estrenar representen un ventall d'opcions força ampli amb el qual **Roua.net** certament haurà de competir per atenció.

Segons les dades presentades en el diari O Globo<sup>1</sup>, fins la data de la seva publicació les 9 principals pàgines de *crowdfunding* brasileres han aconseguit recollir més de R\$ 600 mil en

---

<sup>1</sup> Setti, R. i Cruz, M. (2011)

incentius, originaris de 3.500 internautes. Més de R\$ 400 mil van ser aconseguits per la plataforma Queremos, la pionera al país, per finançar 6 concerts internacionals en la ciutat de Rio de Janeiro, i l'impressionant import aconseguit s'explica també per la participació d'empreses motivades per l'interès inicial de persones físiques.

Si exclouem Queremos, en els primers 4 mesos que comprenen el sorgiment de la segona plataforma de *crowdfunding* brasilera el gener d'aquest any fins principis de maig, van ser inscrits 118 projectes. D'aquests, 95 encara estan oberts per al finançament, 11 van ser viabilitzats i 12 van fracassar. Els 11 projectes finançats van recaptar R\$ 164.182 en incentius, el 67,8% dels quals va ser destinat a projectes culturals, mentre que projectes d'emprenedorisme arriben a un 28,9% i iniciatives socials, un 3,4%.

## MERCAT

### Univers d'actuació

L'univers d'actuació de **Roua.net** és la diferència entre el total de projectes aprovats pel MINC per tenir els beneficis proporcionats per la Llei Rouanet i el total de projectes que, tenint aquest benefici, assolixen els seus objectius de finançament. És a dir, l'univers d'actuació és el total de projectes que tenen el benefici però que a través del model actual de recaptació de recursos no satisfan la seva demanda de finançament.

El Ministeri de Cultura disposa d'una vasta base de dades *online* d'on podem extreure els valors necessaris per calcular la dimensió d'aquest univers d'actuació i la seva variació els últims anys.

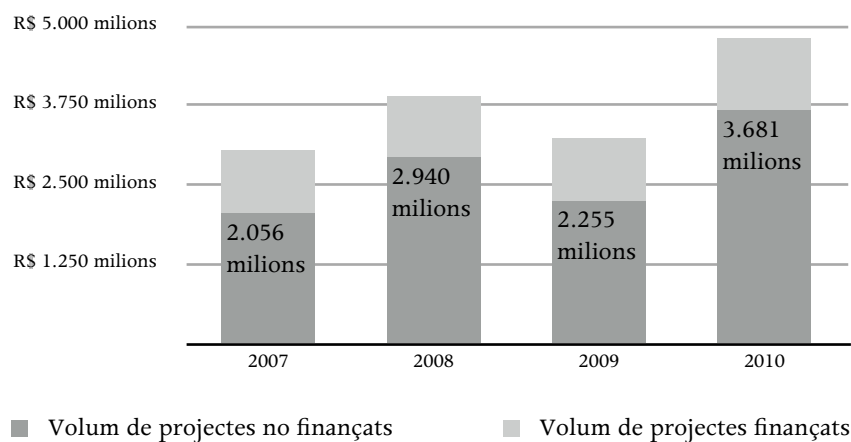
**Taula 2** | Quantitat i volum de projectes aprovats i finançats per la Llei Rouanet per any (a preus corrents)

	Total projectes aprovats	Volum de projectes aprovats	Total projectes finançats	Volum de projectes finançats	Volum de finançament per renúncia fiscal
2007	6.358	R\$ 3.044.529.042	3.224	R\$ 988.816.739	R\$ 883.250.831
2008	6.830	R\$ 3.900.011.160	3.156	R\$ 959.718.594	R\$ 874.491.839
2009	5.206	R\$ 3.232.260.060	3.023	R\$ 977.635.460	R\$ 892.340.580
2010	6.967	R\$ 4.806.737.711	3.245	R\$ 1.125.864.337	R\$ 1.024.459.373

Font: SalicWeb

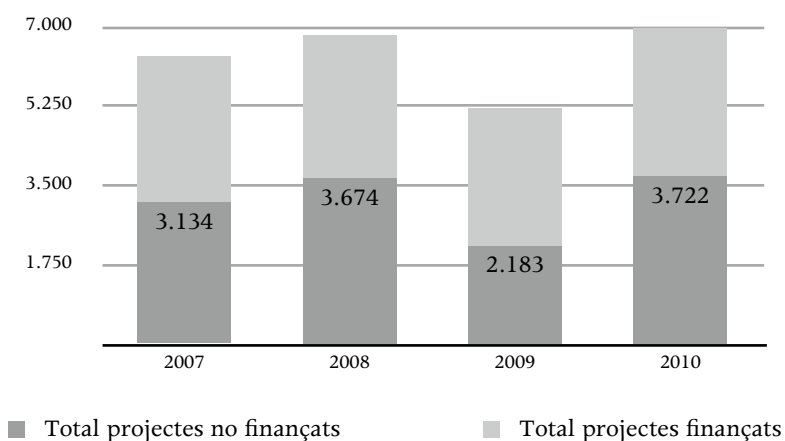


**Figura 5** | Volum de projectes aprovats no finançats i finançats per la Llei Rouanet per any en milions de R\$ (a preus corrents)



Font: SalicWeb

**Figura 6** | Quantitat de projectes aprovats no finançats i finançats per la Llei Rouanet per any



Font: SalicWeb

Les àrees en gris fosc representades en les figures 5 i 6 representen la dimensió de l'univers on **Roua.net** potencialment actuarà, i correspon a una mitjana de 3.178 projectes que sumen una mitjana de R\$ 2.733 milions.

### Incentivadors ja existents

La llei Rouanet permet a les persones físiques redirigir part de l'IRPF que han de pagar anualment a projectes culturals. La taula a continuació ens mostra l'evolució de la participació de les persones en el finançament de projectes en el marc d'aquesta llei els últims anys.

**Taula 3** | Contribucions de persones físiques a la Llei Rouanet per any (a valors corrents)

	Tt. persones	Valor total	Valor mínim	Valor màxim	Mitjana	Moda
2007	13.622	R\$ 8.176.452	R\$ 5	R\$ 130.000	R\$ 600	R\$ 500
2008	12.293	R\$ 9.315.117	R\$ 7	R\$ 170.000	R\$ 758	R\$ 60
2009	15.498	R\$ 11.768.951	R\$ 5	R\$ 254.000	R\$ 759	R\$ 60
2010	19.784	R\$ 15.345.026	R\$ 2	R\$ 513.000	R\$ 776	R\$ 50

Font: SalicWeb

Com podem observar en la taula 3, els últims 4 anys el nombre de persones físiques que incentiven projectes per la Llei Rouanet ha anat creixent gradualment, així com el valor total de les contribucions. El valor individual d'aquestes varia molt en un mateix any: el 2010 van haver-hi incentius entre R\$ 2 i R\$ 513.000.

**Taula 4** | Comparació entre el volum de la participació de persones jurídiques i físiques en el total de la Llei Rouanet per any (a valors corrents)

	Contribucions de persones jurídiques	% participació de persones jurídiques	Contribucions de persones físiques	% participació de persones físiques
2007	R\$ 980.445.001,14	99,17%	R\$ 8.176.452,37	0,83%
2008	R\$ 950.818.010,25	99,03%	R\$ 9.315.117,33	0,97%
2009	R\$ 967.037.071,71	98,80%	R\$ 11.768.950,63	1,20%
2010	R\$ 1.138.159.648,14	98,67%	R\$ 15.345.025,83	1,33%

Font: SalicWeb

Tal com hem presentat a l'apartat de Context, el pes de les persones físiques és molt baix en relació al volum total de contribucions, tot i que hi ha una tendència d'augment els últims quatre anys.

## Incentivadors potencials

En teoria, totes les persones que declaren l'Impost sobre la Renda i que tenen prou rendiments per superar el límit d'exempció són clients potencials de **Roua.net**.

Les dades a continuació són extretes de l'informe "Consolidação da Declaração do Imposto de Renda das Pessoas Físicas - 2004" publicat el 2008 pel Ministeri d'Hisenda. Malauradament, el ministeri no ha publicat informes d'exercicis posteriors.

**Taula 5** | Dades de recaptació de l'IRPF brasiler del 2004 (a preus corrents)

	Valor (R\$ milions)	Freqüència (unitat)	Mitjana (R\$)
Quantitat de declarants		18.047.676	
Rendiments totals	619.634,68	16.608.472	37.308,35
Desgravacions	103.790,95	16.044.832	6.468,81
Rendiments líquids tributables	298.373,23	10.859.772	27.475,09
Valor de l'impost calculat	31.580,99	6.261.601	5.043,60
Valor de la deducció d'incentius	32,93	133.298	247,04
Total d'IRPF a pagar	31.548,06	6.261.601	5.038,34

Font: *Consolidação da Declaração do Imposto de Renda das Pessoas Físicas - 2004*

El 2004, dels més de 18 milions de formularis de declaració de renda presentats, 16,6 milions eren de persones que van declarar rendiments tributables aquell any. El rendiment brut mitjà va ser de R\$ 37 mil.

Excloses les despeses desgravables com la seguretat social, de caire mèdiques i associades a fills o altres dependents, només 10,9 milions de persones van tenir rendiments líquids tributables. La mitjana de rendiments líquids va ser de R\$ 27 mil.

Al Brasil, si els rendiments d'una persona no superen un valor mínim estan exemptes de pagar IRPF. Això redueix el nombre de persones que va haver de pagar impostos el 2004, que va ser de 6 milions. El valor mitjà d'impostos pagats va ser R\$ 5.043,60. Si prenem per base aquests valors, i calculem el 6% de l'IRPF a pagar, trobem que **més de 6 milions de persones disposarien de la mitjana de R\$ 300 per incentivar projectes culturals a través de la renúncia fiscal.**

I alguns de fet ho van fer. Més de 133 mil persones van deduir del valor que haurien de pagar d'impost els incentius que van fer a projectes culturals o esportius, una deducció posterior al càlcul de la taxa, permessa respectivament per la Llei d'Incentiu a la Cultura i la Llei d'Incentiu a l'Esport. L'informe del Ministeri d'Hisenda no distingeix entre les dues subvencions i presenta el valor total de R\$ 32,9 milions de deducció, una mitjana de R\$ 247 per persona.

Afirmar que més de 6 milions de persones tenen possibilitat de destinar una mitjana de R\$ 300 a projectes aprovats per la Llei Rouanet anualment, sense que això els representi una despesa, pot semblar una dada un tant difosa. Per concretar més les dades quantitatives d'incentivadors potencials, també hem fet el camí contrari, partint d'un valor suposat de contribució i buscant quantes persones tenen prou rendiments per assolir aquest valor de contribució.

Hem establert una contribució personal de R\$ 300 i, a través d'un simulador de càlcul d'IRPF<sup>2</sup>, hem buscat quin rendiment anual una persona hauria de tenir per deure a Hisenda R\$ 5.000 al final de l'exercici fiscal. Per pagar aquest import d'IRPF, els rendiments anuals d'una persona han de ser de aproximadament R\$ 55.000<sup>3</sup>.

És difícil precisar quina part de la població té rendiments anuals iguals o superiors a R\$ 55.000, perquè el cens complet de la població que determina localització, mida i hàbits de cada família i comporta dades de rendiments individuals es realitza cada 10 anys. L'últim recull de dades va ser el 2010 i l'Institut Brasiler de Geografia i Estadística ha anat publicant informes parcials amb els resultats de forma gradual, no havent publicat fins el present moment les dades socioeconòmiques. Considerem que les dades anteriors, del Cens 2000, no són rellevants a causa de la millora significativa que el país ve assolint els últims 10 anys.

Tot i així, podem fer-nos una idea de la quantitat de persones que igualen o superen aquest rang de rendiments si tenim en compte la Investigació de Pressupostos Familiars, que informa dels rendiments de les famílies brasileres.

**Taula 6** | Rendiment total i variació patrimonial mitjana mensual familiar, per classes de rendiment total i variació patrimonial mensual familiar, amb indicació del nombre i mida mitjana de les famílies - Brasil - període 2008-2009

Origen del rendiment, nombre i mida mitjana de les famílies	Rendiment total i variació patrimonial mitjana mensual familiar (R\$)							
	Total	Classes de rendiment total i variació patrimonial mensual familiar <sup>1</sup>						
		Até 830 <sup>2</sup>	De 830 a 1.245	De 1.245 a 2.490	De 2.490 a 4.150	De 4.150 a 6.225	De 6.225 a 10.375	Més de 10.375
<b>Rendiment total i variació patrimonial</b>	2.763,47	544,21	1.034,06	1.772,54	3.175,93	5.017,69	7.875,76	17.991,42
<b>Nombre de famílies (en milers)</b>	57.817	12.503	10.069	16.972	8.890	4.181	2.995	2.205
<b>Mida mitjana de les famílies (persones)</b>	3,30	3,07	3,18	3,38	3,42	3,48	3,47	3,30

Notes: El terme família és utilitzat per indicar la unitat de consum.

Les mitjanes van ser obtingudes segons el sumatori del valor corresponent a cada cel·la en relació al nombre de famílies de la columna considerada.

<sup>1</sup> Inclou els rendiments monetaris i no monetaris i la variació patrimonial.

<sup>2</sup> Inclou famílies sense rendiment.

Font: IBGE (Institut Brasiler de Geografia i Estadística) - POF 2008-2009

<sup>2</sup> En aquest cas s'ha fet servir el simulador Calcule.net, el més popular per efectuar aquesta mena de comptes.

<sup>3</sup> Per calcular la simulació hem suposat una desgravació de R\$ 6.468,81, el valor mitjà de desgravacions informades en la taula 5.

Segons aquesta taula, més de 2,9 milions de famílies tenen una mitjana de rendiments anuals de R\$ 94.509 (representats en la columna en gris clar), i 2,2 milions tenen una mitjana de rendiments anuals de R\$ 215.897 (en gris fosc).

### Ús d'Internet entre els incentivadors potencials

L'accés a Internet ha presentat un gran creixement l'any passat. Entre els locals d'accés, la casa continua en primera opció i té més força principalment entre les classes AB i C<sup>4</sup>. L'informe O Observador 2011, publicat per Cetelem - Ipsos, projecta que el nombre d'usuaris d'Internet de més de 16 anys al Brasil el 2010 és de 58.145.704, corresponent al 41% de la població de més de 16 anys.

**Taula 7** | Població de més de 16 anys amb accés a Internet per any (%)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Tenen accés a Internet	24%	26%	29%	29%	37%	41%

Font: Cetelem - Ipsos

**Taula 8** | Població de més de 16 anys amb accés a Internet per classe social i per lloc de consum (%)

	Total	Classe social		
		AB	C	DE
No	59%	22%	62%	85%
Sí, a casa	22%	58%	17%	4%
A altres locals	7%	5%	9%	6%
Sí, a la feina	4%	5%	5%	2%
Sí, a casa de parents	3%	3%	4%	2%

<sup>4</sup> Segons el Ministeri d'Hisenda brasiler, en la publicació Economia brasileira em perspectiva: Edição Especial Ano 2010, la classificació de les classes econòmiques segons rendiments mensuals és (a preus del 2009):

Classe	Límit inferior	Límit superior	Població (en milions d'individus)
AB	R\$ 4.854	–	19,97
C	R\$ 1.126	R\$ 4.854	94,93
DE	–	R\$ 541	73,29

	Total	Classe social		
		AB	C	DE
<b>Sí, a casa d'amics/coneguts</b>	2%	2%	2%	1%
<b>Sí, a casa i a la feina</b>	2%	4%	1%	–
<b>Base</b>	1.500	322	798	380

Font: Cetelem - Ipsos

Segons l'informe, la proporció de persones que utilitzen Internet com a font d'informació per les seves compres també ha anat creixent. En el cas de la recerca d'informació sobre productes culturals, un 23% de les persones integrants a les classes A i B han fet servir la xarxa. Quan analitzem la població total, un 10% s'ha connectat per informar-se d'aquest segment de productes.

**Taula 9** | Ús d'Internet com a font d'informació per compra, per classe social i tipus de producte (%)

	Total	Classe social		
		AB	C	DE
<b>Electrodomèstics, TV, àudio o Vídeo</b>	13%	27%	12%	4%
<b>Oci/Viatges</b>	12%	27%	10%	2%
<b>Productes culturals</b>	10%	23%	9%	2%
<b>Mobles</b>	9%	18%	7%	4%
<b>Cotxes nous</b>	6%	14%	5%	1%
<b>Eines per a treballs manuals</b>	6%	14%	5%	2%
<b>Productes financers</b>	3%	8%	2%	1%
<b>Menjar</b>	2%	7%	1%	1%

Font: Cetelem - Ipsos

Els resultats demostren que Internet és utilitzada com a font d'informació per compra especialment en el cas de serveis o productes relacionats amb l'entreteniment. Electrodomèstics (inclosos televisors i aparells de vídeo i àudio), oci i viatges, i productes culturals són els que presenten una proporció més gran de compradors que utilitzen Internet com font d'informació.

**Taula 10** | Forma de pagament més utilitzada en compres per Internet, per classe social (%)

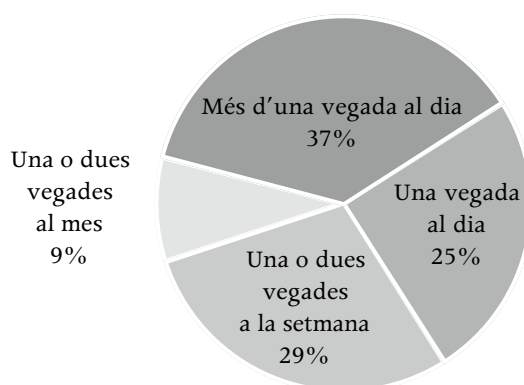
	Total	Classe social		
		AB	C	DE
<b>Targeta de crèdit</b>	73%	72%	76%	47%
<b>Resguard bancari</b>	62%	57%	68%	77%
<b>Transferència/ingrés bancari</b>	14%	18%	11%	–
<b>Venda a termini</b>	9%	3%	12%	77%
<b>Base</b>	129	70	55	5

Font: Cetelem - Ipsos

D'acord amb O Observador, la proporció de consumidors virtuals que utilitzen el resguard bancari ha augmentat. Els enquestats valoren les targetes de crèdit i la venda a termini per la possibilitat de pagament fraccionat, i el resguard i transferència/ingrés bancaris per la seguretat.

Un altre factor interessant a destacar sobre l'ús d'Internet al Brasil és la forta presència dels internautes en xarxes socials. Així ho demostren les dades de l'informe Redes Sociais POP desenvolupat per Ibope/Nielsen. L'estudi realitzat el setembre de 2010 amb entrevistes a 8.561 internautes de 10 anys o més en regions metropolitanas brasileres destaca que un 60% utilitzen les xarxes socials fa tres anys o més. Pel que fa a la freqüència, el 37% hi accedeixen més d'un cop al dia, i un 33% està connectat a xarxes socials com a mínim 1h per dia.

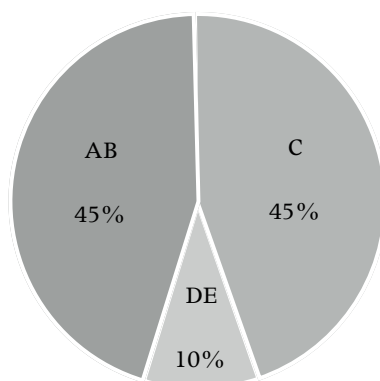
**Figura 7** | Freqüència d'accés a xarxes socials



Font: Ibope/Nielsen

L'ús de xarxes socials no està limitat a la classe més privilegiada. Les classes AB i C tenen la mateixa participació d'accés.

**Figura 8** | Participació en xarxes socials per classe



Font: Ibope/Nielsen

La xarxa més accedida és Orkut, de Google, que va ser la primera xarxa social amb un fort impacte al Brasil. Empatats en segon lloc, Facebook i Twitter. Cada usuari té una mitjana de 273 amics/connexions, i comunicar-se amb elles és el principal motivador d'accés.

**Taula 11** | Perfils que els usuaris de Twitter prefereixen seguir, al Brasil (%)

Amics/Família	74%
Celebritats/Artistes	60%
Periodistes/Pàgines de notícies	35%
Empreses/Professionals relacionats amb la feina	26%
Empreses/Productes que consumeix	18%

Font: Ibope/Nielsen

**Taula 12** | Principal motiu d'accés a xarxes socials, al Brasil (%)

Intercanvi de missatges amb amics	73%
Divertir-se	51%
Informar-se	37%
Veure texts i fotos dels amics	34%



---

<b>Jocs</b>	22%
<b>Motius professionals</b>	16%

---

*Font: Ibope/Nielsen*

Tot i que informar-se no sigui el motiu principal per accedir a la xarxes socials, es nota que el seu ús promou una desinstitucionalització de la informació. El 45% dels enquestats concorden que les xarxes socials substitueixen les informacions dels portals de notícies, i el 60% creuen que les xarxes proveeixen tota la informació necessària per la seva actualització.

Segons comScore<sup>5</sup>, en un estudi del març del 2011 sobre l'ús global del Twitter, el Brasil se situa com el tercer país que més l'utilitza, en nombre d'usuaris únics de més de 15 anys. La seva participació és només superada per Holanda i Japó.

---

<sup>5</sup> comScore (2011)

# ANÀLISI PRÈVIA AL PROJECTE

## DIAGNÒSTIC EXTERN DE L'ORGANITZACIÓ

Presentem primerament un diagrama-resum i a continuació discorrem sobre les característiques alienes a la plataforma que afecten el projecte de forma positiva i negativa.

Oportunitats	Amenaces
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Actua el l'actual marc legal.</li><li>▶ Els usuaris poden contribuir sense gastar els seus diners.</li><li>▶ Divulgació més barata i més efectiva via Internet.</li><li>▶ Aprofita les qualitats de les xarxes socials</li><li>▶ Possibilita el model la Llarga Cua</li><li>▶ Bones estadístiques d'ús d'Internet al territori.</li><li>▶ Creixement d'ús d'Internet per a compres al territori</li><li>▶ La importància que els brasilers donen a les xarxes socials.</li><li>▶ El model de negoci <i>crowdfunding</i> ha sortit diverses vegades als mitjans de comunicació.</li><li>▶ Les persones volen ser identificades a través "d'emblemes" que porten. Valor de prestigi.</li><li>▶ Predisposició d'incentivar projectes propers (proximitat geogràfica, d'interessos o de lligams emocionals).</li><li>▶ Desenvolupament econòmic del Brasil.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Desconeixement de la llei d'incentiu a la cultura pel públic general.</li><li>▶ Desconeixement generalitzat de la possibilitat d'aplicació de la llei per a persones físiques.</li><li>▶ Por d'una inspecció de l'IRPF.</li><li>▶ Genera més treball als proponents de projectes.</li><li>▶ Dificultat de calcular l'IRPF anticipadament.</li><li>▶ Tecnologia externalitzada.</li><li>▶ Depenent del marc jurídic actual.</li></ul>

## Oportunitats

### 1| Llei Rouanet

- ▶ L'existència de la Llei Rouanet i la possibilitat de redireccionament d'impostos de persones físiques: context legislatiu favorable.
- ▶ Els diners invertits en projectes són deduïts integralment de l'Impost sobre la Renda del ciutadà que decideixi col·laborar. Aquest ciutadà no ha de pagar rés, i entendre-ho és un gran incentiu perquè hi participi.

### 2| Entorn digital

- ▶ Divulgació de baix cost: les tècniques de divulgació per Internet (boca-a-orella, màrqueting viral, SEO –Optimització per a motors de cerca– i compra de publicitat de pagament per clic) generalment constitueixen despeses més baixes que els mitjans tradicionals i acostumen a ser més eficients en nínxols de mercat.
- ▶ L'ús freqüent de xarxes socials facilita la comunicació d'un sol individu amb un nombre molt gran de connexions. L'efecte multiplicador del "boca-a-orella" virtual té un impacte força superior al tradicional, reverberant idees de forma viral.
- ▶ Al contrari de les agències físiques, que segueixen el model tradicional de mercat de masses (concentrant-se en pocs productes que generen una demanda massiva), **Roua.net** es beneficia dels avantatges de l'entorn digital, cosa que li possibilita treballar en diferents nínxols de mercat simultàniament. Segons Chris Anderson en el seu article "The Long Tail", el sumatori de totes les petites vendes de molts productes pot igualar o, fins i tot, superar el nombre de vendes del model massiu.

### 3| Hàbits de consum digital

- ▶ Creixent augment d'ús d'Internet al Brasil com a eina quotidiana per informar-se, comunicar-se, crear comunitats: context tecnològic favorable.
- ▶ Creixent ús d'Internet al Brasil per efectuar compres: hàbits de consum favorables.
- ▶ Els brasilers dediquen gran part del seu temps a connectar-se a xarxes socials.
- ▶ El sorgiment d'altres plataformes de crowdfunding al Brasil als últims 4 mesos i la seva repercussió mediàtica informen els ciutadans d'aquesta nova manera de finançament.

### 4| Altruisme egoista

- ▶ La cultura dels *badges* (emblemes), en la qual ens reconeixem uns als altres amb emblemes que representen la nostra identitat a través dels nostres gustos, de les causes que ens agrada, etc<sup>1</sup>. Una de les principals activitats de xarxes socials és compartir interessos i experiències. La publicació de *badges* en els perfils dels incentivadors en xarxes socials com si fos un certificat del seu mecenatge actua com un incentiu a participar dels finançaments i, alhora, de divulgació per als altres. En aquest cas, hi incideix el valor de prestigi de l'acció.
- ▶ Existeix una predisposició a incentivar projectes propers, tant de proximitat geogràfica com d'interessos o de lligams emocionals.

---

<sup>1</sup> Lawton i Marom, 2010.

## **5 | Context econòmic favorable**

- ▶ El creixent desenvolupament econòmic brasiler és una oportunitat per a nous negocis. Totes les classes socials estan experimentant un augment de poder adquisitiu i tenen més diners disponibles per a oci i cultura.

## **Amenaces**

### **1 | Desconeixement**

- ▶ Hi ha un gran desconeixement del funcionament de la Llei Rouanet per part de la població no relacionada al sector cultural.
- ▶ Hi ha un desconeixement generalitzat de la possibilitat d'aplicació d'aquesta llei per a persones físiques.

### **2 | Burocràcia**

- ▶ A les persones els hi fa por contribuir perquè creuen que una deducció d'incentiu a l'IRPF pot generar una inspecció primmirada a la declaració i generi tardança de la restitució.
- ▶ Genera una dificultat comptable als proponents de projectes: és més treballós gestionar moltes fonts d'ingrés (i els seus respectius rebuts) que no pas una, d'una empresa.
- ▶ És difícil calcular anticipadament quina és la màxima quantitat que una persona pot deduir del seu IRPF.

### **3 | Altres**

- ▶ El servei té un fort component tecnològic, i la tecnologia és externalitzada.
- ▶ El servei està subjecte a possibles canvis de la legislació.

## DIAGNÒSTIC INTERN DE L'ORGANITZACIÓ

També aquí presentem el diagrama-resum, seguit de les característiques de la plataforma que afecten el projecte de forma positiva i negativa.

Fortaleses	Debilitats
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Baix cost de manteniment i cost marginal molt reduït.</li><li>▶ Servei escalable.</li><li>▶ Utilització de connexions existents.</li><li>▶ Sentit de comunitat.</li><li>▶ Comporta molts nínxols de mercat.</li><li>▶ Contribució basada en criteris personals</li><li>▶ Té gran atractiu mediàtic.</li><li>▶ Actiu immaterial del projecte: contacte i bones relacions amb professionals dels mitjans de comunicació.</li><li>▶ Actuació local i global.</li><li>▶ Recompenses a canvi de contribucions.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Tardança per tornar els diners aportats.</li><li>▶ S'ha d'aplicar molts esforços per convèncer moltes persones a incentivar.</li><li>▶ El convenciment virtual és més difícil que el presencial.</li><li>▶ La plataforma no pot responsabilitzar-se dels projectes, qualitat o recompenses.</li></ul>

### Fortaleses

#### 1| Bé d'informació

- ▶ La plataforma té un baix cost de manteniment i cost marginal molt reduït.
- ▶ Escalabilitat. La plataforma es beneficia de la possibilitat d'estendre el seu marge d'operació sense perdre la qualitat dels serveis oferts i sense necessitar noves inversions.

#### 2| Comunitat

- ▶ La plataforma s'aprofita de les connexions ja existents en altres xarxes socials (tant *offline* com *online*).
- ▶ Crea un sentit de comunitat. Els incentivadors assumeixen els projectes com a seus i fomenten la seva divulgació per aconseguir més finançadors i poder finalment dur-los a terme, generant un flux viral d'informació.

#### 3| Per tots els gustos

- ▶ És un aparador de projectes. Reuneix projectes que no són massius, però de nínxol, segmentats a un públic específic. Això és útil tant per les persones que volen escollir projectes afins, com per empreses que busquin apropar la seva marca a un segment específic a través del patrocini.
- ▶ Possibilita a les persones contribuir als projectes que volen veure desenvolupats: els que els afecten directament, sigui per segmentació geogràfica, per segmentació de gustos o per lligams emocionals, encara que no sigui un projecte de masses.

#### 4| Publicitat espontània

- ▶ El caràcter pioner del projecte i el valor social que comporta acostumen a ser característiques força valorades en els mitjans de comunicació i, per això, hi ha més possibilitats que el producte generi *publicity* (presència mediàtica espontània, no pagada, a través d'articles en mitjans impresos, audiovisuals, digitals). Aquesta mena de comunicació té com a principals avantatges el baix cost i l'elevada credibilitat que transmet.
- ▶ El creador del projecte és del sector de la comunicació, i la seva xarxa de contactes construïda en 6 anys d'experiència en periodisme en l'empresa líder editorial brasiler és un important actiu del projecte. Això facilita la publicitat espontània i divulgació per xarxes socials i mitjans informals com blocs de formadors d'opinió.

#### 5| Altres

- ▶ És local i global. Diferentment de l'actuació de les agències físiques, una plataforma *online* pot actuar en diversos locals simultàniament.
- ▶ Seguint l'exemple de les altres plataformes de *crowdfunding*, possibilita que els projectes ofereixin recompenses als seus incentivadors.

### Debitats

#### 1| Liquiditat de l'incentivador

- ▶ Tot i que, en el lèxic comptable, l'aportació de l'incentivador no configuri una despesa en el seu resultat anual, sí que és un pagament que ha de fer en el moment que formalitzi la seva participació. L'incentivador ha d'esperar fins a la declaració de la renda per poder recuperar els diners aportats.

#### 2| Dificultats de convenciment

- ▶ S'ha d'aplicar més esforços per convèncer moltes persones a incentivar un determinat projecte que per convèncer una empresa.
- ▶ És més difícil convèncer les persones a incentivar els projectes culturals virtualment que no pas de manera presencial.

#### 3| Responsabilitat limitada

- ▶ No correspon a la plataforma garantir que els projectes s'executin –aquesta és una responsabilitat del Govern. Tampoc pot garantir que els realitzadors compleixen el seu contracte de recompenses, ni la qualitat del producte.

## EXTERNALITATS

Entre les externalitats positives del projecte cal destacar:

- 1 | Possibilita als ciutadans escollir els projectes que es realitzaran amb recursos públics, promovent l'exercici de la democràcia.
- 2 | Crea la sensació de *empowerment* (apoderament), per donar als ciutadans el poder de decisió sobre la destinació dels seus impostos.
- 3 | Contribueix per l'augment de la participació de les persones físiques en el total de valor invertit en projectes Llei Rouanet, la qual cosa dirigeix la balança entre contribucions de persones físiques i jurídiques cap a una posició més equilibrada (prenent per base la relació de les contribucions entre persones físiques i jurídiques a la recaptació total de l'Impost sobre la Renda). Aquesta participació de les persones en les decisions de finançament de projectes enforteix criteris de decisió que cerquen el bé comú en comptes de la lògica mercantil.
- 4 | Amb la participació dels ciutadans que demanin el redireccionament dels seus impostos a projectes culturals, més recursos són destinats al pressupost de la cultura.
- 5 | Verifica la demanda abans de l'execució del projecte. El *crowdfunding* és un excel·lent mecanisme de comprovació de l'interès, ja que perquè un projecte pugui ser finançat, ha de comptar amb una base d'incentivadors, i el procés de captació simula el consum per part del públic.

## PREVIABILITAT

Amb l'anàlisi de les característiques del projecte, del seu entorn i de com un afecta l'altre, podem fer una valoració prèvia positiva de la viabilitat del projecte. Existeix una demanda no satisfeta en un mercat el volum financer del qual justifica emprendre un negoci, sempre que s'observin les següents característiques:

**ESTRUCTURA JUSTA** Per ser un servei nou, pot trigar per aconseguir penetració en el mercat. Una empresa amb despeses fixes estructurals menors permet aguantar aquest període d'establiment amb una inversió inferior. Una forma possible és tenir un equip de recursos humans reduït, tot externalitzant serveis com la comunicació, assessoria jurídica, comptabilitat i manteniment tècnic.

**ACTUACIÓ AMPLA** Els mercats locals, de forma aïllada, no justifiquen aquesta inversió. Una eina d'automatització d'aquest procés només és justificada en volum per l'actuació a tot el territori nacional.

**COMUNICACIÓ EFICAÇ** Una comunicació adient que informe els consumidors dels avantatges permesos per la legislació és imprescindible per convertir un declarant d'IRPF en client.

**PROCÉS PRÀCTIC** La desburocratització en el procés de contribució, amb eines que ajuden l'usuari a tenir una experiència positiva, és clau per fidelitzar el client i fomentar la comunicació boca-a-orella.

A més, identifiquem els següents contextos positius que faciliten aquesta viabilitat:

**MARC LEGAL** La llei ja permet que les persones físiques contribueixin a accions culturals a través del redireccionament d'una parcel·la dels seus impostos, i el projecte actua en aquest context. El marc legal també estableix la possibilitat d'incloure en el pressupost dels projectes un 10% del valor per a la seva captació.

**TECNOLOGIA** Un servei automatitzat en un context virtual en comptes d'un servei artesanal executat presencialment permet l'actuació en un mercat més ampli i l'aplicació d'economies d'escala. Les eines de col·laboració *online* permeten que el projecte tingui un catàleg de productes diversificat, que atén a diferents nínxols de mercat simultàniament, la qual cosa possibilita el guany a través de l'estratègia de negocis coneguda com la llarga cua.



# PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

## MISSIÓ

La missió de **Roua.net** és ser una plataforma *online* de finançament col·lectiu que promogui l'augment de la participació de les persones físiques en el procés de decisió de quins projectes culturals seran finançats a través de subvencions de la Llei Rouanet per renúncia fiscal de forma desburocratitzada.

## VISIÓ

La visió de **Roua.net** és ser un referent en la relació entre realitzadors culturals i els seus públics al Brasil, promovent el finançament de projectes i possibilitant als ciutadans decidir quins productes culturals seran finançats amb els diners dels seus impostos.

## VALORS

**Roua.net** comparteix amb els seus usuaris i col·laboradors la creença en l'expressió de la democràcia a través de la implicació de les persones en els processos d'actuació pública; i en la interacció entre creadors i públics per a la producció de projectes rellevants.

## OBJECTIUS

El seu objectiu principal és desenvolupar una eina auto-sostenible i accessible que possibiliti el finançament de projectes culturals a través de contribucions de persones físiques, i en conseqüència també crear un mecanisme de identificació d'interessos dels públics per poder captar recursos complementaris de les empreses.

Per a assolir aquest objectiu hem dissenyat els següents objectius estratègics:

### Objectius estratègics

- 1 | Aconseguir que els projectes beneficiats per la llei s'afiliïn a la plataforma i la reconeguin com una eina idònia;
- 2 | Aconseguir que la comunitat relacionada amb el sector cultural reconegui la plataforma
- 3 | Proveir als ciutadans un lloc que centralitzi els projectes que necessitin finançament
- 4 | Aconseguir que els ciutadans s'assabentin de la possibilitat de fer contribucions a través de la Llei Rouanet i que finalment en facin a través de la plataforma.
- 5 | Aconseguir que les empreses s'assabentin de la plataforma i que sàpiguen que hi trobaran projectes culturals que els seus públics objectius ja incentiven, amb quotes ajustables de patrocini.

Aquests objectius seran concretats de la següent manera:

### Objectius operatius

- 1 | Donar d'alta un mínim de 40 projectes cada any.
- 2 | Establir canals de recomanació de projectes per 5 grans institucions culturals del país i 10 institucions regionals (2 de cada regió)
- 3 | Crear una base de dades de 4 mil persones físiques interessades en rebre notícies sobre els projectes representats.
- 4 | Rebre 90 mil usuaris únics el primer any, tot incrementant aquesta xifra en 30% cada any subseqüent.
- 5 | Fer conferències a les principals associacions d'empresaris i comerciants tot explicant l'eina i els avantatges de incentivar projectes de la Llei Rouanet.

### INDICADORS D'AVALUACIÓ

Un dels avantatges de treballar a l'entorn digital és que molts dels indicadors poden ser obtinguts pel sistema. A més de les quantitats de projectes registrats i la xifra d'aportacions totals, que són les dades del negoci, tenim accés a les dades de:

**AUDIÈNCIA DE LA PLATAFORMA** Visites, quantitat de visitants únics, nombre de pàgines vistes, percentatge de rebot, pàgines més vistes, font de trànsit, ciutat de l'usuari, entre altres.

**COMPORTAMENT** Quantes vegades un usuari entra en la web fins fer l'aportació, o a quina etapa del procés un usuari ha deixat de fer una aportació.

**COMUNICACIÓ DIRIGIDA** A través de l'enviament de la comunicació dirigida via email podem tenir dades de quantitat de persones que l'han obert i quantes l'han esborrat directament, en quina ciutat estan els destinataris, quants han anat a visitar la pàgina i quin contingut ha estat clicat.

**XARXES SOCIALS** Quantitat de seguidors, *hashtags*, reenviaments al Twitter i fans i "M'agrada" al Facebook són exemples d'indicadors a les xarxes socials.

Com s'ha mencionat, hi ha una vasta quantitat d'indicadors interessants. Els seu acompanyament excessiu és probablement improductiu ja que la seva anàlisi consumeix molt de temps. Per a **Roua.net** predefinirem informes segons els segments rellevants de consumidor que anem identificant. Els informes seran avaluats periòdicament i, de forma extraordinària, abans i després d'accions de comunicació.

# PLATAFORMA ONLINE

**Roua.net** és una web que permet a artistes i gestors culturals exposar els seus projectes (prèviament aprovats per la Llei Rouanet) amb la intenció de trobar finançadors. Per fomentar la participació dels ciutadans, a més d'oferir la possibilitat de deducció de la contribució de l'IRPF, els projectes poden oferir recompenses.

Aquestes recompenses<sup>1</sup> poden ser productes (catàlegs, llibres, discs, dvds, entrades, marxandatge, descàrregues de continguts), productes exclusius (còpies autografiades, entrades vip, invitacions a estrenes, edicions especials), experiències úniques (dinar amb l'artista, visita al set de rodatge, cameo) o fins i tot la participació en el procés creatiu.

Els continguts de la web estan disponible per a visualització per qualsevol públic, però per poder contribuir gaudint del benefici de la deducció és necessari que l'usuari resideixi al territori brasiler.

## USUARIS

### Proponent del projecte

**QUÈ CERCA** Un espai per exposar el seu projecte que li permeti crear comunitat i mobilitzar finançadors.

**COM HO SATISFEM** Proveïm una eina optimitzada per rebre microcrèdit, divulgar continguts multimèdia i interactuar directament amb públics i comunitats.

**OPCIONS D'INTERACCIÓ** Penjar continguts informatius sobre el projecte, crear nivells de recompensa, publicar actualitzacions i fer comentaris.

---

<sup>1</sup> La llei especifica que constitueix infracció oferir avantatges financers o materials als patrocinadors (article 23 de la llei 8.313) regulant que no constitueix avantatge financer o materials oferir fins al 10% dels productes resultants del projecte (article 31 del decret 5.761).

**RESPONSABILITATS** El proponent és legalment responsable de l'execució del projecte en el cas d'assolir finançament. També és responsable del lliurament de les recompenses escollides a través de la plataforma, dins del límit permès a la llei.

### Persones físiques

**QUÈ CERCA** La possibilitat d'ajudar l'execució de projectes culturals que li interessin, per gust, afinitat o proximitat geogràfica, a canvi de productes i experiències úniques relacionats als projectes.

**COM HO SATISFEM** Oferim un ampli catàleg de projectes que cobreix diferents interessos i localitats.

**OPCIONS D'INTERACCIÓ** Cercador de projectes per temàtica, subsector de la cultura i àmbit geogràfic. Simulador d'IRPF que calcula el valor màxim d'aportació anual. Possibilitat d'escollir el projecte a finançar i la recompensa d'acord amb el valor de la contribució. A més, l'usuari pot comentar els projectes i compartir-los en les seves xarxes socials.

**RESPONSABILITATS** Efectuar l'aportació financera.

### Persones jurídiques

**QUÈ CERCA** Possibilitat de patrocinar projectes culturals amb quotes més accessibles i un públic més rellevant per al seu negoci.

**COM HO SATISFEM** Oferim un ampli catàleg de projectes passibles de micro-aportacions, dels més diferents nínxols de mercat, amb la possibilitat de pré-avaluar la seva acceptació amb els públics a través del mateix finançament i dels seu impacte en xarxes socials.

**OPCIONS D'INTERACCIÓ** La plataforma no preveu un ús específic per a empreses, oferint les mateixes possibilitats d'interacció que les de persones físiques.

**RESPONSABILITATS** Efectuar l'aportació financera.

## FUNCIONAMENT

El funcionament de la plataforma és molt semblant al d'altres webs de *crowdfunding* de projectes creatius. Cada projecte té una pàgina pròpia, on el mateix proponent pot editar els seus continguts multimèdia que creu rellevants per animar les persones a contribuir amb el seu finançament.

Tot i així, al contrari de les altres plataformes on s'aplica el concepte *tot o res*<sup>2</sup> i les aportacions poden superar l'import demanat, a **Roua.net** seguim l'orientació del marc legal que considera que un projecte pot accedir als recursos de finançament sempre que assoleixi com a mínim un 20% del valor. Observem també que la llei impedeix la captació d'un import superior a l'aprovat pel Ministeri.

Una altra diferència important fa referència als terminis de captació per assolir els objectius de finançament. En altres plataformes amb projectes que mouen sumes menors, es terminis varien entre 40 i 90 dies. La Llei Rouanet permet la captació fins a 3 anys, i **Roua.net** permetrà un termini inicial fins al final de l'any fiscal, que pot ser renovat en el cas que el projecte hagi superat els 20% mínims de captació.

Finalment, la tercera diferència de funcionament és la forma de pagament de les contribucions. En les plataformes existents, que operen amb un termini curt de contribucions, el cobrament s'efectua una única vegada, quan el termini establert s'acaba. En **Roua.net**, un cop assolit l'import mínim de 20% del total del projecte es comencen a efectuar liquidacions mensuals, on el proponent rep el valor de les aportacions i paga a la plataforma la taxa de 10% del valor captat.

## ORGANITZACIÓ DE CONTINGUTS

A continuació, enumerem els principals continguts de les pàgines clau de la web.

### Home | Pàgina inicial

- ▶ Aparador de projectes actius. El sistema dóna preferència a projectes locals segons l'adreça d'IP de l'usuari
- ▶ Cercador de projectes per temàtica, subsector de la cultura i àmbit geogràfic
- ▶ Accés al simulador d'IRPF anual
- ▶ Botó per a la inscripció de projectes culturals

### Pàgina d'un projecte

- ▶ Espai per imatges o vídeo
- ▶ Espai descriptiu del projecte
- ▶ Estatus del projecte
- ▶ Opcions de quotes de finançament i recompenses
- ▶ Bloc
- ▶ Botó col·laborar

---

<sup>2</sup> Cada projecte té un objectiu de finançament, decidit pel creador, i un termini per a aconseguir-lo. Acabat al termini establert, el projecte només rep el finançament si ha arribat o superat el 100% de l'objectiu. En el cas contrari no hi ha cap mena de transacció de diners i els compromisos d'aportació queden anul·lats.

Aquest sistema ha estat molt reproduït per ser utilitzat per la web Kickstarter, que serveix de *benchmark* per gairebé totes les plataformes recents. No totes les plataformes de *crowdfunding*, però, utilitzen aquest sistema. Un dels exemples és IndieGoGo, una plataforma internacional activa des del 2008.

- ▶ Botó “M’agrada” al Facebook, connectat al Facebook Connect, i visualització d’avatars de les connexions que l’han premut
- ▶ Avatars dels usuaris que han contribuït
- ▶ Comentaris

#### **Pàgina de perfil del proponent**

- ▶ Informacions de perfil
- ▶ Text de presentació
- ▶ Històric de projectes a la plataforma
- ▶ Dades de contacte

#### **Pàgina de perfil de l’incentivador**

- ▶ Informacions de perfil
- ▶ Text de presentació
- ▶ Històric de projectes a la plataforma

#### **Formulari d’alta d’usuari**

#### **Formulari d’alta del projecte**

#### **Bones pràctiques**

#### **FAQ i contacte**

### **CARACTERÍSTIQUES DIFERENCIADES**

Les característiques que diferencien **Roua.net** dels seus competidors, a més de donar la possibilitat de deduir el valor de les contribucions, són:

**MÉS INTERACCIÓ AMB FACEBOOK** Publicacions en el mur de Facebook de la participació en **Roua.net**, sigui de “M’agrada” o de contribucions (sense divulgar el valor de l’aportació).

**CERCA PER MÉS PARÀMETRES** L’usuari pot cercar els projectes que li interessin per localitat, subsector de la cultura, per valors de donació i per la seva popularitat.

**SIMULADOR D’IRPF ANUAL** A través d’aquesta eina, l’usuari podrà calcular quin és el valor que tindrà disponible per fer aportacions sense superar el límit establert.

### **MODEL DE NEGOCI**

La principal font d’ingrés de la web és una comissió per aportació rebuda. **Roua.net** es queda amb un 10% de cada contribució. Aquest percentatge ja està inclòs en els pressupostos dels projectes perquè està permès per la llei Rouanet sota el concepte de captació. La llei estipula que es pot pressupostar el 10% del valor total del projecte, fins a un sostre de R\$ 100 mil.

## GESTIÓ DE LA PLATAFORMA

El manteniment de continguts de la web és de responsabilitat de **Roua.net** i comporta:

**ADMISSIÓ DE PROJECTES** Com que els projectes passen per un filtre d'aprovació del Ministeri, la tasca d'admissió és majoritàriament la comprovació de l'aprovació.

**ADMINISTRACIÓ DE CONTINGUTS** **Roua.net** no ha de generar continguts de les pàgines dels projectes ni publicar-ne. L'eina permet que els mateixos proponents editen la seva informació al seu gust. La plataforma es reserva el dret de moderació, tant en el cas de les publicacions dels proponents com en comentaris, quan es tracten de continguts inadequats.

**DIVULGACIÓ DE BONES PRÀCTIQUES** **Roua.net** mantindrà un canal de comunicació amb els seus usuaris on publicarà continguts rellevants com l'anàlisi de bones pràctiques per part de projectes interessants que ajudin els altres proponents a utilitzar millor la plataforma.

**RELACIÓ AMB PROPONENTS** Es preveu que bona part del temps de gestió de la plataforma sigui destinat a la relació amb els proponents dels projectes i possibles dubtes que poden tenir pel que fa al funcionament. L'apartat de FAQ de la web serà un apartat en constant millora, amb inclusió de dubtes tractades en aquestes conversacions.

## SUGGERIMENT DE BONES PRÀCTIQUES

L'apartat de bones pràctiques, com abans esmentat, serà construït a partir de les bones experiències obtingudes en la plataforma. Tot i així, podem avançar algunes recomanacions als proponents dels projectes.

**VIABILITAT DE LES RECOMPENSES** És necessari tenir en compte els costos marginals de la producció i enviament de les recompenses, que deuen estar contemplats en el moment de establir els valor de contribució.

**LEGALITAT DE LES RECOMPENSES** La llei permet oferir als incentivadors només un 10% dels productes resultants del projecte.

**COMUNITAT** Els projectes que creen comunitats tenen més probabilitat d'assolir els objectius de finançament.

**RECOMPENSES LLAMPANTS** Quan més cridin l'atenció les recompenses, tant per la seva originalitat com per ser úniques, més fàcil generar una publicitat viral en la web.

**PERMETRE PATROCINIS** Els projectes no han d'oblidar les persones jurídiques, oferint recompenses dissenyades especialment per a empreses en la modalitat de patrocini.



# PLANIFICACIÓ OPERATIVA

## FORMA JURÍDICA

La forma jurídica escollida per l'empresa que desenvoluparà **Roua.net** és la **Societat Empresària Limitada**<sup>1</sup>. Hem plantejat altres opcions com la d'entitat sense afany de lucre en un model de cooperativa, on cada col·laborador hi seria soci, però la manca d'agilitat en la presa de decisions en un entorn tan ràpid com ha de ser Internet ha configurat un inconvenient. També hem desestimat l'Empresa Simple, on les responsabilitats de l'empresari no estan limitades al capital aportat.

L'empresa té seu a la ciutat de São Paulo, el centre econòmic brasiler. La seva forma jurídica demana més d'un soci, per la qual cosa el proponent del projecte oferirà el projecte a un soci capitalista que iguali el capital invertit.

El procés d'obertura de l'empresa constitueix, primerament, de consultes sobre la situació dels socis, del nom de l'empresa i de l'immoble on s'establirà, seguit del registre del Contracte Social en la Junta Comercial de l'Estat, el Registre Nacional de Persona Jurídica (CNPJ), la inscripció de l'empresa en els registres de l'estat i del municipi i finalment la inscripció a l'ajuntament per l'obtenció de l'albarà de funcionament.

Al Brasil, aquest procés és burocràtic i per això és portat normalment per una empresa comptable contractada externament. Una empresa de comptabilitat sol cobrar R\$ 670, incloses totes les taxes referents als permisos.

### Despesa inicial: Constitució

Concepte	Import
Despeses de constitució	R\$ 670

<sup>1</sup> La Societat Empresària Limitada és la forma jurídica brasilera equivalent a la Societat Limitada.

## ORGANITZACIÓ I RECURSOS HUMANS

### Descripció del perfil del promotor

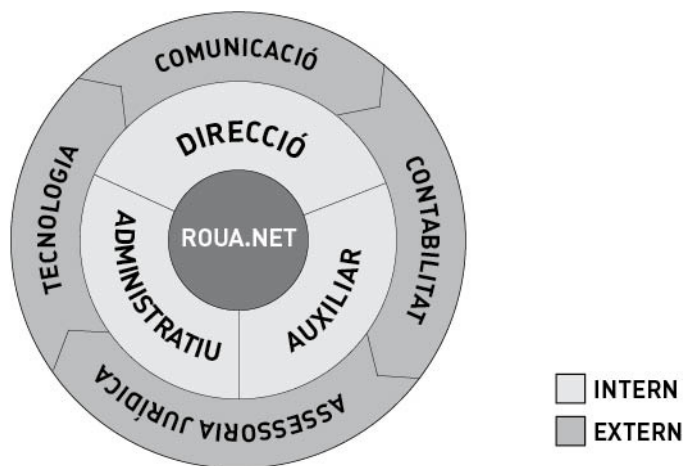
Ana Luisa C. Basso és llicenciada en Comunicació Social per la Universidade do Rio Grande do Sul (Porto Alegre, Brasil) i Màster en Gestió Cultural per la Universitat de Barcelona. Va tenir experiències professionals al departament de comunicació de la cultura de l'estat de Rio Grande do Sul i, al sector privat, a mitjans de comunicació especialitzats en temes culturals. A això se suma l'experiència en producció audiovisual i d'un festival anual de cinema independent, on va tenir contacte directe amb la Llei Rouanet.

El 2007, a Barcelona, va treballar amb producció d'esdeveniments de mig i gran formats i a galeries d'art i va fer col·laboracions en una empresa de consultoria del sector cultural.

### Estructura de Recursos Humans

L'empresa es concentra en un nucli central que s'ocupa dels serveis oferts i de la relació amb els clients i usuaris. L'empresa comptarà amb col·laboradors que donaran suport a les tasques especialitzades, a saber: comptabilitat, assessoria jurídica, àrea tecnològica i comunicació.

Figura 9 | Organigrama estructural de Roua.net (intern i col·laboradors)



L'estratègia de la plantilla reduïda de recursos humans es deu a una elecció de reduir els costos fixes per no requerir una inversió inicial massa elevada. Aquest raciocini lleva en consideració que la web és una eina de col·laboració on els continguts són generats i divulgats pels seus usuaris, i l'empresa té un paper més aviat de moderació que de producció.

## Perfils de contractació: empleats

### Director

Es responsabilitza de les àrees de planificació, contacte amb els proponents dels projectes, captació de recursos de patrocini de projectes, prospecció (nous clients) i comunicació. Internament, exerceix de gestor de projectes, coordinant les altres àrees.

Aquest càrrec exigeix un perfil de lideratge, amb coneixement del sector cultural i capacitat de negociació amb proveïdors i empreses patrocinadores. També requereix capacitat de desenvolupar estratègies de comunicació.

La funció serà desenvolupada pel soci promotor i la seva remuneració no es dona per contracte laboral sinó que per pró-labore (remuneració dels socis al Brasil). Aquest soci es dedicarà integralment al projecte.

### Despesa fixa: Director

Concepte	Caràcter mensual	Caràcter anual	Total anual
Remuneració de soci (pró-labore)	R\$ 2.000		
INSS (20%)	R\$ 400		
<b>Total Director</b>	R\$ 2.400	–	R\$ 28.800

### Administratiu i atenció al públic

S'ocupa de les tasques administratives, de secretariat, seguiment de contractacions de serveis externs de comptabilitat i assessoria jurídica, i atenció al usuaris finançadors de la plataforma web.

El perfil del càrrec és la capacitat d'organització, l'experiència amb l'atenció al consumidor i coneixements de comptabilitat i del funcionament de la llei Rouanet.

L'administratiu és el principal responsable de l'oficina i treballa 40h setmanals.

### Despesa fixa: Administratiu

Concepte	Caràcter mensual	Caràcter anual	Total anual
Sou brut mensual	R\$ 1.200		R\$ 14.400
FGTS (8%)	R\$ 96		R\$ 1.152
INSS (20%)	R\$ 240		R\$ 2.880
Seguretat accident laboral (3%)	R\$ 36		R\$ 432
Contribució patronal a tercers (5,8%)	R\$ 70		R\$ 835
13a paga		R\$ 1.200	R\$ 1.200
FGTS (8%)		R\$ 96	R\$ 96
INSS (20%)		R\$ 240	R\$ 240
Vacances (afegit 1/3 sou)		R\$ 400	R\$ 400
<b>Total Personal Administratiu</b>	<b>R\$ 1.642</b>	<b>R\$ 1.936</b>	<b>R\$ 21.635</b>

### Auxiliar

Dona suport al director, i fa la funció de gestor de continguts de la plataforma i de les xarxes socials on **Roua.net** està present.

El càrrec serà ofert en concepte de pràctiques a estudiants de comunicació, i el perfil sol·licitat és l'experiència en sistemes gestors de continguts (CMS, *content management systems*), edició d'imatges i vídeo, bona redacció de textos i alt coneixement del funcionament de xarxes socials.

Les pràctiques estudiantils no poden superar un límit de 30h setmanals.

### Despesa fixa: Auxiliar

Concepte	Caràcter mensual	Caràcter anual	Total anual
Sou brut mensual	R\$ 700		R\$ 8.400
FGTS (8%)	R\$ 56		R\$ 672
INSS (20%)	R\$ 140		R\$ 1.680
Seguretat accident laboral (3%)	R\$ 21		R\$ 252
Contribució patronal a tercers (5,8%)	R\$ 41		R\$ 487
13a paga		R\$ 700	R\$ 700
FGTS (8%)		R\$ 56	R\$ 56
INSS (20%)		R\$ 140	R\$ 140
Vacances (afegit 1/3 sou)		R\$ 233	R\$ 233
<b>Total Personal Auxiliar</b>	<b>R\$ 958</b>	<b>R\$ 1.129</b>	<b>R\$ 12.621</b>

### Perfils de contractació: col-laboradors

#### Tecnologia

La plataforma utilitzada serà proveïda per l'empresa parcera tecnològica. Softa té una matriu de plataforma de *crowdfunding*, un sistema de publicació desenvolupat per ells, i cobren per la seva utilització. El seu paquet de serveis inclou les despeses d'allotjament en un servidor adient i el servei de manteniment, a més de la implementació d'actualitzacions.

Una alternativa a aquest model seria la contractació d'una empresa per a desenvolupar una plataforma específicament per a **Roua.net**. Aquesta opció té l'avantatge de ser una compra d'un actiu, en comptes de pagar un lloguer. El problema de l'actiu tecnològic, a més de la gran inversió inicial, és la ràpida obsolescència que el caracteritza, la qual cosa genera una necessitat de constants inversions d'actualització, a més de puntuals accions de manteniment.

El preu aplicat per Softa per l'utilització del seu paquet de serveis és de R\$ 500 mensuals fixes, més un 2% sobre l'import de les transaccions.

### Despesa fixa: Tecnologia

Concepte	Caràcter mensual	Caràcter anual	Total anual
Mensualitat Softa	R\$ 500		R\$ 6.000

### Despesa variable: Tecnologia

Concepte	Import
Taxa utilització Softa (sobre transaccions)	2%

### Comunicació

L'empresa de comunicació ha de ser especialista en màrqueting digital i plataformes web 2.0. Roua.net farà ús dels seus serveis de forma puntual per donar-se a conèixer, a més de la seva subcontractació per executar campanyes de comunicació per al finançament de projectes culturals.

Els costos de comunicació seran detallats al pla de màrqueting a continuació.

### Comptabilitat

Roua.net contractarà els serveis d'una assessoria comptable que porti la seva comptabilitat, a més de puntuals serveis de consultoria per a incentivadors en els casos que la direcció consideri necessari.

### Despesa fixa: Comptabilitat

Concepte	Caràcter mensual	Caràcter anual	Total anual
Mensualitat Comptabilitat	R\$ 300		R\$ 3.600

### Despesa variable: Comptabilitat

Concepte	Import
Assessoria comptable (hora)	R\$ 45

### Assessoria jurídica

Tot el procés d'implementació de la plataforma serà avaluat per un consultor jurídic que avaluï la seva correcció legal. Puntualment els seus serveis poden ser sol·licitats, en els casos que la direcció consideri necessaris.

### Despesa inicial: Assessoria jurídica

Concepte	Import
Servei d'assessoria inicial	R\$ 2.000

**Despesa variable: Assessoria jurídica**

Concepte	Import
Assessoria jurídica (hora)	R\$ 90

**INFRAESTRUCTURA NECESSÀRIA**

L'organització compartirà el lloguer d'una sala comercial amb una empresa del sector creatiu i dividirà les despeses d'electricitat, aigua, connexió a Internet i neteja.

**Despesa inicial: Infraestructura**

Concepte	Import
Creació d'identitat visual, disseny i maquetació de la web	R\$ 3.750
Mobiliari	R\$ 2.500
Equips informàtics	R\$ 4.000
<b>Total inicial: Infraestructura</b>	<b>R\$ 10.250</b>

**Despesa fixa: Infraestructura**

Concepte	Caràcter mensual	Caràcter anual	Total anual
Lloguer de local (1/2)	R\$ 1.200		R\$ 14.400
Dominis web (.net)		R\$ 50	R\$ 50
Subministraments aigua i electricitat (1/2)	R\$ 100		R\$ 1.200
Telèfon (2 línies) i Internet (1/2)		R\$ 75	R\$ 75
Neteja (1/2)	R\$ 120		R\$ 1.440
Extres d'atenció al client	R\$ 600		R\$ 7.200
<b>Total fix: Infraestructura</b>	<b>R\$ 2.020</b>	<b>R\$ 125</b>	<b>R\$ 24.365</b>

# PLA DE MÀRQUETING

## SERVEIS

### Servei principal

El servei principal de l'empresa és promoure l'encontre entre els proponents de projectes i el seu públic, possibilitant el finançament de projectes culturals, a través d'una plataforma que actua de consumidor a consumidor. C2C (*consumer to consumer*) és una modalitat de comerç electrònic on l'intermediari proveeix l'estructura que permet establir transaccions entre dues parts alienes interessades. Els negocis C2C acostumen a cobrar una taxa fixa o una comissió sobre el valor de les transaccions.

Com anteriorment s'ha esmentat en l'apartat Plataforma, els proponents dels projectes omplen un formulari de sol·licitud per incloure el seu projecte a la web. Un cop aprovada la petició, el projecte guanya una pàgina pròpia i pot captar recursos a través de micro-aportacions dels seus incentivadors.

Donar-se d'alta no implica cap cost per al proponent del projecte. La plataforma només cobra una comissió sobre el valor aportat, en el cas que aquest superi el mínim de 20% sobre el valor total del projecte.

A més de les despeses estructurals fixes, com l'estructura física i tecnològica, hi ha despeses variables associades a les transaccions. El 2% de les aportacions són repassades a l'empresa proveïdora del sistema de comunicació. També hi ha un cost associat a les transaccions bancàries, centralitzades en un sistema de cobrament. Aquest cost varia segons el mètode de pagament triat per l'incentivador, i és repassat integralment al mateix d'una manera transparent perquè esculli l'opció que trobi més convenient. Com que no es tracta d'una despesa de l'empresa sinó que és un cost per a l'incentivador, aquestes taxes són reflectides en la política de preus.



## Despesa variable: Tecnologia

Concepte	Import
Taxa utilització Softa (sobre transaccions)	2%

## Serveis complementaris

Per complementar el servei de finançament a través de la plataforma, l'empresa ofereix dos serveis complementaris destinats als proponents dels projectes culturals. El pla de comunicació en xarxes socials i la captació de recursos a través d'empreses.

### A - Pla de comunicació en xarxes socials

Com ja ha estat demostrat en altres plataformes de *crowdfunding*, involucrar la comunitat és essencial per aconseguir finançament<sup>1</sup>. L'art de motivar comunitats virtuals és delicada i requereix dedicació i coneixement. Alguns artistes i gestors culturals ja desenvolupen normalment accions de comunicació en xarxes socials i tenen contactes establerts i un determinat nombre de seguidors, però la gran majoria de projectes culturals està encara descobrint el potencial d'aquesta nova estratègia.

Per ajudar els proponents en aquesta tasca, **Roua.net** ofereix el servei de planificar i executar plans de comunicació per a campanyes de finançament en la plataforma. Aquest servei és desenvolupat en parceria amb una empresa de comunicació especialitzada en nous mitjans. El cost de la contractació d'aquesta empresa depèn de la dimensió del pla. A títol d'exemple presentem dos nivells de pressupost de plans de comunicació.

#### Pla 1

- ▶ *Headhunting* de 50 formadors d'opinió influents per al públic objectiu
- ▶ Enviament de material de divulgació personalitzat
- ▶ Manteniment de l'acció i relació amb els implicats
- ▶ Informe final amb mètriques i abast de l'acció
- ▶ Durada: 30 dies

#### Pla 2

- ▶ Acció al Twitter: contractació d'un formador d'opinió per divulgar el projecte entre els seus seguidors i incentivar el finançament.
- ▶ Desenvolupament d'un bloc que acompanya el desenvolupament de cada etapa de finançament del projecte. A cada meta assolida es publica un vídeo amb continguts del projecte i entrevistes amb testimonis d'alguns dels seus incentivadors (fins a 3 vídeos de 3 minuts).
- ▶ Manteniment de l'acció i relació amb els implicats

---

<sup>1</sup> Segons Danae Ringelmann de la plataforma IndieGogo, en una campanya de *crowdfunding* cal tenir una audiència base i a partir d'ella realitzar accions per captar finançament. "No community, no funding." (Lawton i Marom, p. 73-74)

- Informe final amb mètriques i abast de l'acció

#### **Despesa variable: Tecnologia**

Concepte	Import
Pla 1 de comunicació per projectes	R\$ 5.200
Pla 2 de comunicació per projectes	R\$ 18.200

Per desenvolupar els plans de comunicació **Roua.net** contracta els serveis d'una empresa de comunicació externa i afegeix a l'import cobrat una comissió.

#### **B - Captació a través d'empreses**

L'interès de les persones és un motivador important per a les empreses quan busquen accions de patrocini. En **Roua.net** comptem amb eines que mesuren aquest interès: estadístiques de visites a les pàgines dels projectes, quantitats de recomanacions fetes en xarxes socials (com ara el botó "M'agrada" al Facebook o *retweets* i *hashtags* al twitter) i principalment la quantitat de persones que fan aportacions i el valor de les mateixes.

A partir d'aquests informes **Roua.net** ofereix el servei de captació als projectes que consideri interessants. En aquest cas l'empresa actua de manera semblant a una agència de captació, amb una actuació personal en el tractament amb les empreses finançadores. Aquest model, com abans esmentat, presenta les dificultats de ser artesanal i, per tant, no escalable. La dedicació és limitada per les hores treballades pel personal de l'empresa i, així, és necessari un triatge meticulós dels projectes.

El diferencial competitiu de **Roua.net** és poder oferir al patrocinador una difusió anticipada de la seva marca en la web del projecte, a més d'oferir propostes prèviament acceptades pel públic (considerant *crowdfunding* com un mecanisme de validació del mercat<sup>2</sup>).

El cost del servei és absorbit per l'estructura de l'empresa, com que es tracten de la utilització d'hores laborables i recursos de comunicació. Els costos derivats de trasllats a altres ciutats seran estudiats cas a cas al triatge de projectes.

## **PREU**

El preu dels 3 serveis oferts és pagat pel proponent del projecte, segons la taula a continuació.

---

<sup>2</sup> Lawton i Marom (2010) destaquen la possible utilització del *crowdfunding* com a un mecanisme de validació del mercat, perquè permet a l'inversor identificar oportunitats ja validades per l'aprovació dels fans. (p. 65-70)

## Preus als projectes

Concepte	Import
Inclusió a la web	R\$ 0
Finançament a través de la plataforma web	10%
Pla 1 de comunicació per projectes	R\$ 5.780
Pla 2 de comunicació per projectes	R\$ 20.250
Captació a través d'empreses	10%

Pel que fa a la forma de pagament a través de la web, a més de l'aportació l'incentivador ha d'abonar una petita taxa relativa als costos de les transaccions. Aquestes taxes canvien segons el mètode de transacció triat. El sistema de pagament permet el pagament fraccionat.

## Adicionals referents al pagament via Internet

Concepte	Import
Targeta de crèdit	5,4% + R\$ 0,39
Domiciliació bancària	1,9% + R\$ 0,39
Resguard bancari	1,9% + R\$ 0,39

## COMUNICACIÓ

Els esforços de comunicació són dirigits a la plataforma *online* de finançament. El servei de plans de comunicació és divulgat a la web i el servei de captació a través d'empreses és comunicat personalment als proponents dels projectes triats, i per l'enviament de material de divulgació i contacte personal a les empreses.

Pel que fa al finançament col·lectiu, és molt important que les persones entenguin el procés de contribució i coneguin els beneficis de la llei d'incentius fiscals, a part del coneixement de la plataforma. Per això el pla de comunicació està compost per diferents estratègies.

Les estratègies externes a la web són: la comunicació dirigida, la contractació d'una empresa de comunicació especialitzada en nous mitjans i divulgació als mitjans de comunicació.

Les estratègies internes són: la utilització de *landing pages* i la creació d'apartats de comissariat de personalitats i institucions culturals.

### Comunicació dirigida

Per inaugurar la web amb un nombre mínim de projectes, prèviament desenvoluparem una base de dades amb els contactes dels projectes aprovats pel Ministeri, en procés de captació. A partir d'aquesta base convidarem els projectes a participar de la plataforma, a través de l'enviament d'un dossier explicatiu virtual desenvolupat per l'empresa. La base de dades serà constantment actualitzada.

Mitjançant les dades disponibles en SalicWeb d'incentivadors de projectes culturals, l'empresa cercarà per Internet els seus contactes i construirà una base de dades amb les persones físiques que han col·laborat amb projectes de Llei Rouanet els últims 5 anys (donacions superiors a R\$ 50). A partir d'aquesta base treballarem una comunicació *online* de presentació i, en el futur, de dossier de projectes relacionats amb els seus interessos a partir de donacions anteriors i localitat geogràfica.

Mantindrem un contacte amb tots els usuaris registrats, enviant-los materials de divulgació de projectes dels seus interessos i localitats cada any, intentant convertir un donador esporàdic en un donador habitual, amb contribucions anuals.

Finalment, desenvoluparem també una base de dades amb contactes de petites empreses que es puguin beneficiar de la plataforma digital i desenvoluparem una *newsletter* específica que divulgui projectes amb recompenses pensades per a petits patrocinadors.

### **Landing page**

Perquè les campanyes de comunicació siguin efectives, criarem internament pàgines optimitzades (*landing pages*) per rebre l'audiència segons la tipologia del públic. L'audiència derivada de la comunicació als proponents dels projectes anirà a una pàgina optimitzada per ells, l'objectiu de la qual és aconseguir un nombre màxim d'altres de projectes. L'audiència derivada dels possibles finançadors serà destinada a una pàgina optimitzada que busqui generar subscripcions a la *newsletter* de la plataforma.

### **Campanya de comunicació en nous mitjans**

Amb la intenció de generar audiència els primers mesos de vida de la web farem una campanya de divulgació del servei dirigit a les persones físiques. Entre les nombroses opcions disponibles de publicitat *online* i *offline* hem considerat dues opcions: una campanya basada en anuncis web segmentats (Facebook Ads i AdWords) i una campanya desenvolupada a partir d'un grup de formadors d'opinió. Com que les persones, per incentivar, necessiten confiar en la plataforma i principalment entendre el procés de deducció fiscal, hem considerat que el mètode més eficient és la campanya qualitativa mitjançant formadors d'opinió en qui confien.

Per desenvolupar aquesta campanya contractarem una empresa de comunicació especialitzada. Una opció d'acció proposada és simular una competició entre projectes. Cada un és apadrinat per un formador d'opinió, que incentiva amb els seus canals de comunicació els seus seguidors a finançar-los. Aquesta acció publicitària disfressada de gimcana busca generar, a més del finançament dels projectes apadrinats, una atenció mediàtica espontània i una divulgació viral de la plataforma.

L'agència de comunicació, a més d'administrar l'acció, és responsable de l'acompanyament de la campanya i d'un informe final amb mètriques i abast de la mateixa.

## Despesa inicial: Comunicació

Concepte	Import
Pla d'activació de la web	R\$ 9.500

## Pàgines de comissariat

**Roua.net** convidarà institucions i personalitats del sector per desenvolupar un comissariat dels projectes inscrits. Cada un tindrà una pàgina on podrà seleccionar de 5 a 10 projectes que consideri rellevants al seu subsector cultural i regió geogràfica. Alguns exemples de convidats són festivals de cinema o teatre, revistes de música, suplementes de cultura i diaris regionals.

## Comunicació de suport

A més de la campanya contractada, l'empresa divulgarà la plataforma tot enviant dossiers i materials de suport als mitjans de comunicació. *Crowdfunding* ha anat generant una gran atenció per part dels vehicles de comunicació i creiem que **Roua.net**, amb el diferencial d'utilitzar la llei d'incentiu fiscal, té un interessant atractiu mediàtic.

Per desenvolupar aquesta estratègia farem servir la base de contactes personals en empreses de comunicació, un actiu del projecte per part del seu promotor.

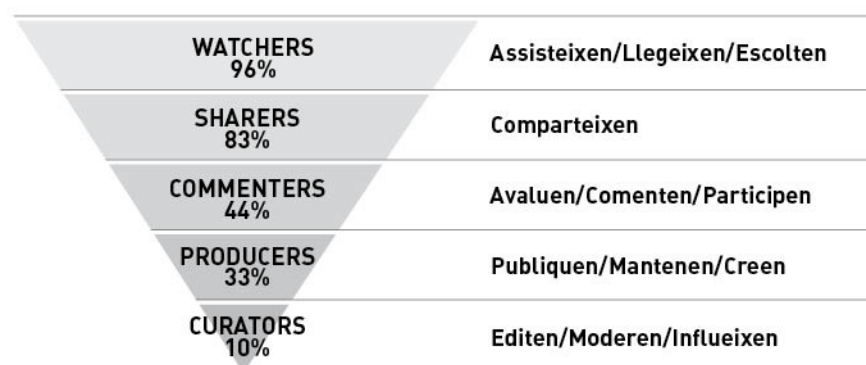
## PRESCRIPTORS

El sector cultural tradicionalment ja té un sistema de prescriptors ben establert: crítiques, agendes culturals, revistes i suplementes especialitzats en diaris. Treballarem amb la premsa, aprofitant les connexions ja existents i creant-ne de noves. A la web hi haurà un espai dedicat a pàgines de comissariat, on els convidats identifiquen i recomanen els projectes que consideren més atractius per al seu públic, sigui per segmentació geogràfica o d'interessos. De la mateixa manera, buscarem una reciprocitat dels mitjans de comunicació: que estableixin un espai fixe als seus vehicles, on divulguin els projectes que recomanen. Així, els diaris locals tindrien un espai a la seva agenda cultural on indiquen "**Roua.net**: Aquest mes recomanem incentivar...", així com la revista de música, la de teatre, etc.

Tot i que el sistema tradicional de prescriptors sigui molt important, no podem deixar d'observar que els prescriptors més efectius moltes vegades no són els vehicles, sinó que els amics, la família, les connexions en xarxes socials i les persones públiques. En aquest sentit, Internet ha anat aportant una nova dinàmica de prescripció de consum d'una manera general, i l'impacte d'una recomanació pot aconseguir proporcions molt més grans que l'esforç de comunicació empleat. Si recordem dades esmentades en l'apartat d'anàlisi del mercat, segons la investigació d'Ibope-Nielsen sobre el comportament dels brasilers en xarxes socials, el 45% dels enquestats concorden que les xarxes socials substitueixen les informacions dels portals de notícies, i el 60% creuen que les xarxes proveeixen tota la informació necessària per la seva actualització.

La mateixa investigació proposa l'anàlisi del comportament dels usuaris segons el seu nivell d'interacció amb xarxes socials:

Figura 10 | Comportament d'usuaris de xarxes socials al Brasil (2010)



Font: Ibope/Nielsen

Amb excepció de l'acció de comunicació inicial, on buscarem formadors d'opinió per fer de comissari i apadrinar un projecte cadascú, la plataforma no promou prescripcions per a cada projecte específic, simplement la facilita. Els responsables de promoure les aportacions als projectes són els seus mateixos proponents.

Per a que aquest sistema funcioni bé, mantindrem un apartat informatiu a la web que identifica bones pràctiques i dona consells d'actuació, com per exemple "Com crear un sistema de recompenses amb potencial viral", "Exemples d'impacte de recomanació de personatges públics" o "Com crear una presentació creativa del projecte per vídeo". Si el proponent prefereix, pot contractar un pla de comunicació fet a mida per al seu projecte, amb l'objectiu de convertir la seva audiència en prescriptors socials que divulguin el projecte a la seva xarxa de connexions.

Finalment, observem que la plataforma facilitarà les prescripcions socials mitjançant un *widget* de cada projecte que qualsevol persona pot copiar i enganxar a la seva web, bloc o xarxa social, sense la necessitat de ser un expert en codis de programació, i així convertir la seva web en un canal de prescripció.

## MÀRQUETING RELACIONAL

Al ser una web C2C que mitjança dos actors del sector cultural (els projectes i els finançadors), no tenim polítiques de segmentació de **preu** o de **productes** pel que fa als diferents tipus de públic a part de la decisió genèrica entre projectes, incentivador: persona física i incentivador: persona jurídica. La política de preus aplicada per l'empresa és estàndard per tots els projectes, i no cobrem res dels finançadors. Qui ha d'establir una política de preus diferenciada són els proponents dels projectes culturals que busquen finançament, a l'hora d'establir diferents nivells de recompenses segons els valors d'aportació efectuades pels seus incentivadors. Aquest comportament serà incentivat i ben explicat a l'apartat de bones pràctiques de la web.

El que farem seran pràctiques de màrqueting relacional. Per ser un projecte que es dut a terme majoritàriament a través d'Internet, tenim un gran avantatge: l'accés a moltes de les dades dels nostres usuaris. Farem servir aquest coneixement per personalitzar l'atenció a través de la segmentació de públics.

### **Coneixement dels públics**

Internet permet traçar l'activitat dels seus usuaris. Aquesta possibilitat ha de ser explotada per millorar l'eficàcia de l'eina i conèixer els perfils de comportament dels públics.

**Roua.net** utilitzarà Google Analytics i Web Optimizer, ambdues eines gratuïtes, per segmentar els usuaris, tot creant un mapa de públics que permetrà comprendre els seus comportaments i desenvolupar accions específiques per a cada grup.

El coneixement dels públics serà sistematitzat i analitzat constantment i el pla de màrqueting (en especial la comunicació), està subjecte a revisions de redireccionament estratègic quan es noti que les polítiques aplicades no són eficaces als públics objectius.

### **Personalització**

En entrar a la pàgina, l'usuari trobarà un aparador de projectes on es destacaran les ofertes relacionades amb la seva àrea geogràfica (si és la seva primera visita) o amb els seus interessos d'acord amb el seu històric de visites anteriors (si l'usuari ja ha visitat la pàgina altres vegades).

Si l'usuari ha entrat a la web a partir d'un click en una comunicació dirigida (*newsletter*, *banner*, entre altres), serà direccionat a la *landing page* que li correspongui: de proponent de projecte, d'incentivador: persona física o d'incentivador: persona jurídica.

A més, l'usuari rebrà la *newsletter* de la plataforma, que serà personalitzada de manera automàtica contenint informacions de projectes segons la seva localitat i els seus interessos.

### **Atenció als públics**

Com que existeix un desconeixement generalitzat del procediment d'incentius a projectes Llei Rouanet i deducció d'IRPF, preveiem que molts usuaris contactaran l'empresa per resoldre dubtes puntuals sobre el procés. A la web aquests possibles clients trobaran un formulari de contacte, a més d'una adreça d'email. La persona responsable de contestar els dubtes i mantenir aquest contacte amb les persones físiques és l'administratiu, que nodrirà, amb els dubtes més freqüents, l'apartat de FAQ de la web perquè aquest estigui sempre actualitzat.

L'atenció als proponents de projectes i a les empreses financeres serà feta pel director de l'empresa.

### **Community manager**

**Roua.net** creu que la comunicació no ha de ser unilateral. Per això mantindrà canals oberts de comunicació amb els seus usuaris.

- 1 | Comentaris en la mateixa web
- 2 | Formulari de contacte per a crítiques i suggeriments, i per reportar mal funcionament
- 3 | Pàgina en Facebook, Twitter i perfil en Orkut.

El responsable de fomentar la interacció dels usuaris a les xarxes socials, contestar crítiques, suggeriments i mal funcionament, moderar comentaris i en definitiva gestionar els continguts de la web d'una manera general és l'auxiliar, que exerceix de community manager.

Tota la informació que serveixi de *feedback* serà reunida per l'administratiu per posterior anàlisi de funcionament i de resultats.

## Fidelització

Per animar els incentivadors a continuar a fer servir la plataforma als anys següents, l'empresa enviarà correspondències a tots els que ja han contribuït cada desembre, quan s'apropa la fi de l'any fiscal. Aquesta correspondència servirà de recordatori que encara estan a temps de fer alguna aportació a l'any corrent.

El mes de febrer, quan s'apropi la data de declaració d'IRPF, l'empresa també els enviarà un extracte on constin totes les aportacions fetes l'any anterior per facilitar la declaració de la Renda.

## PREVISIÓ DE VENDES

El 2010 la mitjana de valor dels projectes Llei Rouanet aprovats que van aconseguir captació va ser de R\$ 345.050. Més de 19 mil persones físiques van aportar a projectes culturals, amb una mitjana de contribució que superava el R\$ 700.

Tenim en compte que la dimensió de l'univers on **Roua.net** potencialment actuarà correspon a una mitjana de 3.178 projectes que sumen una mitjana de R\$ 2.733 milions anuals<sup>3</sup>, vam escollir treballar un escenari prudent per calcular la previsió de vendes. Estimem que el primer any, 6 projectes (amb valor mitjà de R\$ 345 mil) assoliran el mínim de 20% de captació, cosa que els permetrà accedir als recursos, i a l'empresa cobrar la comissió. Per arribar a aquest valor de contribució es fan necessàries 7,2 mil contribucions de R\$ 60, en mitjana.

### Previsió de vendes - exercici 1

Servei	Unitats	Import	Marge	% marge
Microaportacions a través de la web*	7.176	R\$ 430.560	R\$ 34.445	8%
Plans de comunicació	3	R\$ 17.340	R\$ 1.734	10%
Captació de recursos a través d'empreses		R\$ 455.000	R\$ 45.500	10%
<b>Total</b>			<b>R\$ 81.679</b>	

\* Amb base en una mitjana d'aportació de R\$ 60.

<sup>3</sup> Mitjana dels últims 4 anys, demostrat a l'apartat d'estudi del mercat.



En el segon exercici preveiem un augment d'un 30% de recaptació d'aportacions per la plataforma i de recursos de patrocini. Els projectes que hagin assolit el mínim de 20% del finançament continuen captant recursos, i entren nous projectes. Estimem que els incentivadors satisfets continuaran contribuent i ho comentaran amb els amics, justificant l'augment del nombre d'incentivadors.

La captació de recursos directament amb les empreses també creix perquè **Roua.net** ja tindrà informacions de comportament i interessos dels públics i més eines per convèncer empreses a patrocinar els projectes.

L'empresa arriba al punt d'equilibri.

#### Previsió de vendes - exercici 2

Servei	Unitats	Import	Marge	% marge
Microaportacions a través de la web*	9.329	R\$ 559.728	R\$ 44.778	8%
Plans de comunicació	4	R\$ 23.120	R\$ 2.312	10%
Captació de recursos a través d'empreses		R\$ 591.500	R\$ 59.150	10%
<b>Total</b>			R\$ 106.240	

\*Amb base en una mitjana d'aportació de R\$ 60.

Al tercer exercici l'empresa també incrementa la seva facturació un 30%. Tindrà aleshores una base de clients estables que aportaran anualment i d'altres que contribueixen per motius específics a un determinat projecte. Els incentivadors estables augmentaran el valor de les seves contribucions perquè ja hauran experimentat totes les etapes del sistema fins a la declaració de la renda i hauran comprovat la deducció de l'aportació a l'IRPF, mentre que els nou clients faran proves amb valors més baixos, i estimem que la mitjana de contribucions no oscilarà tant.

**Roua.net** continuarà mantenint relacions amb les empreses per accions de patrocini.

#### Previsió de vendes - exercici 3

Servei	Unitats	Import	Marge	% marge
Microaportacions a través de la web*	10.395	R\$ 727.646	R\$ 58.212	8%
Plans de comunicació	5	R\$ 28.900	R\$ 2.890	10%
Captació de recursos a través d'empreses		R\$ 792.610	R\$ 79.261	10%
<b>Total</b>			R\$ 140.363	

\*Amb base en una mitjana d'aportació de R\$ 70.

# CALENDARI

Per planificar el calendari d'implementació del projecte hem considerat com mes 0 el mes abans de la constitució formal de l'empresa, i els mesos següents a la constitució com a mes 1, 2, 3, etc.

Estan planificats els 12 mesos del primer any d'activitat.

## Planificació de calendari del projecte

Concepte	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Creació d'identitat visual													
Desenvolupament de la web													
Disseny de la web													
Cerca del local (sala comercial compartida)													
Planificació de compres de mobiliari													
Planificació de compres de d'equips informàtics													
Entrevistes per contractacions d'empleats													
Constitució de l'empresa													
Contractació d'empleats													

Concepte	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Formació d'empleats													
Lloguer de local													
Contractació de dominis web (.net)													
Activació de la web													
Compra de mobiliari													
Compra d'equips informàtics													
Altes de serveis de telèfon i Internet													
Constitució de base de dades de projectes													
Enviament de comunicació dirigida a projectes llei Rouanet													
Pla de comunicació d'activació de la web													
Constitució de base de dades de persones físiques													
Enviament de comunicació dirigida de presentació del projecte a persones físiques													
Presentació del projecte als mitjans de comunicació													
RRPP i creació de pàgines de comissariat													
Comunicació dirigida de cap d'any (incentivadors)													
Activitat normal de l'empresa: - Manteniment dels continguts de la web - Presència en xarxes socials - Atenció als clients: projectes i incentivadors													

# PLA DE FINANÇAMENT

El pla de finançament ha estat elaborat amb base a les previsions de vendes, però hem d'observar la dificultat d'estimar aquests valors a causa del caràcter pioner del producte. Hem calculat les previsions ponderant els actuals valors actuals de contribució de persones físiques a projectes Llei Rouanet i les dades de recaptació dels primers mesos de les plataformes de *crowdfunding* brasileres.

## DESPESES INICIALS

Concepte	Import
Despeses de constitució	R\$ 670
Servei d'assessoria jurídica inicial	R\$ 2.000
Creació d'identitat visual, disseny i maquetació de la web	R\$ 3.750
Mobiliari	R\$ 2.500
Equips informàtics	R\$ 4.000
<b>Total</b>	<b>R\$ 12.920</b>

## DESPESES EXTRAORDINÀRIES

Concepte	Import
Pla de comunicació d'activació de la web	R\$ 9.500

## ORIGEN DELS RECURSOS

### Aportació de socis

Concepte	Aportació inicial
Soci promotor / administrador	R\$ 30.000
Soci inversor	R\$ 30.000
<b>Total</b>	<b>R\$ 60.000</b>

Com que hem optat per un model d'estructura de negoci que demana menys inversió inicial, l'aportació dels socis és suficient per posar en marxa l'empresa i per finançar l'activitat sense ingressos pels 4 primers mesos. A partir del 5è mes cal contractar un préstec.

El préstec triat és de la *Caixa Econômica Federal*, la caixa d'estalvis nacional del Brasil, que ofereix modalitats de crèdit diferenciades per emprenedors de micro i petites empreses. La modalitat que s'enquadra a les nostres característiques és *Producard Caixa Pessoa Jurídica*, un préstec exigít a 6 mesos, de pagament a terminis.

### Préstec

Concepte	Import
Préstec	R\$ 30.000
Interessos (mensual)	1,2%
Termini d'utilització	6 mesos
Pagament	36 mesos

## PUNT D'EQUILIBRI

Per arribar al punt d'equilibri **Roua.net** ha d'assolir el marge de contribució de R\$ 97.021, el total de les despeses fixes anuals. Estimem que aquest objectiu serà aconseguit el segon any de l'empresa.

Per arribar al punt d'equilibri l'empresa ha de recaptar R\$ 1.212.763 en contribucions a través de la plataforma, o trobar finançament de 3 projectes de R\$ 323.403 a través de patrocini d'empreses, o una combinació de serveis que li permeti assolir el marge de R\$ 97.021.

## Despeses fixes anuals

Concepte	Import
Personal: Director	R\$ 28.800
Personal: Administratiu	R\$ 21.635
Personal: Auxiliar	R\$ 12.621
Mensualitat Softa	R\$ 6.000
Mensualitat Comptabilitat	R\$ 3.600
Infraestructura	R\$ 24.365
<b>Total</b>	<b>R\$ 97.021</b>

## COMPTE D'EXPLOTACIÓ PREVISIONAL DELS PRIMERS EXERCICIS

### Comptes d'exploració previsional dels 3 primers exercicis

Concepte	Exercici 1	Exercici 2	Exercici 3
<b>INGRESSOS</b>	<b>105.896</b>	<b>138.243</b>	<b>180.926</b>
Prestació de serveis	105.896	138.243	180.926
<b>DESPESES VARIABLES</b>	<b>(24.217)</b>	<b>(32.003)</b>	<b>(40.563)</b>
Softa	(8.611)	(11.195)	(14.553)
Agència comunicació	(15.606)	(20.808)	(26.010)
<b>DESPESES FIXES</b>	<b>(106.519)</b>	<b>(97.019)</b>	<b>(97.019)</b>
Col·laboradors	(9.600)	(9.600)	(9.600)
Personal	(63.054)	(63.054)	(63.054)
Lloguer i subministraments	(24.365)	(24.365)	(24.365)
Pla de comunicació	(9.500)		
<b>EBITDA</b>	<b>(24.840)</b>	<b>9.221</b>	<b>43.344</b>
Amortitzacions	(2.808)	(2.808)	(2.808)
Interessos financers	(2.510)	(3.420)	(2.101)
<b>Resultat abans d'impostos</b>	<b>(30.158)</b>	<b>2.993</b>	<b>38.435</b>
<b>Impostos</b>	<b>(9.944)</b>	<b>(1.493)</b>	<b>(10.454)</b>
Cofins (7,6% lucro)	(2.778)	(417)	(2.921)
Pis (1,6% lucro)	(585)	(88)	(615)
IRPJ (15% lucro)	(5.484)	(823)	(5.765)
ISS (3% lucro)	(1.097)	(165)	(1.153)
<b>RESULTAT (Mes)</b>	<b>(40.102)</b>	<b>1.500</b>	<b>27.981</b>
<b>RESULTAT (Acumulat)</b>	<b>(40.102)</b>	<b>(38.602)</b>	<b>(10.621)</b>

Als comptes d'exploració hem d'observar que els projectes han d'assolir un 20% del seu finançament total perquè el proponent pugui accedir els recursos. Per això, tot i que la plataforma

funcioni des del primer mes de l'empresa, no comptabilitzem ingressos fins el 8è mes. A causa de la dificultat de estimar el volum d'ingressos, hem treballat amb la previsió anual de vendes distribuïda a partir del 8è mes el primer exercici, i distribuïda igualment el segon i tercer exercici.

## Compte d'exploració previsional mensual exercici 1

Concepte	Gen.	Feb.	Març	Abril	Maig	Juny
<b>INGRESSOS</b>						
Prestació de serveis						
<b>DESPESES VARIABLES</b>						
Softa						
Agència comunicació						
<b>DESPESES FIXES</b>	<b>-7.944</b>	<b>-7.819</b>	<b>-7.819</b>	<b>-7.819</b>	<b>-17.319</b>	<b>-7.819</b>
Col·laboradors	-800	-800	-800	-800	-800	-800
Personal	-4.999	-4.999	-4.999	-4.999	-4.999	-4.999
Lloguer i subministraments	-2.145	-2.020	-2.020	-2.020	-2.020	-2.020
Pla de comunicació					-9.500	
<b>EBITDA</b>	<b>-7.944</b>	<b>-7.819</b>	<b>-7.819</b>	<b>-7.819</b>	<b>-17.319</b>	<b>-7.819</b>
Amortitzacions	-234	-234	-234	-234	-234	-234
Interessos financers						-360
<b>Resultat abans d'impostos</b>	<b>-8.178</b>	<b>-8.053</b>	<b>-8.053</b>	<b>-8.053</b>	<b>-17.553</b>	<b>-8.413</b>
<b>Impostos</b>						
Cofins (7,6% lucro)						
Pis (1,6% lucro)						
IRPJ (15% lucro)						
ISS (3% lucro)						
<b>RESULTAT (Mes)</b>	<b>-8.178</b>	<b>-8.053</b>	<b>-8.053</b>	<b>-8.053</b>	<b>-17.553</b>	<b>-8.413</b>
<b>RESULTAT (Acumulat)</b>	<b>-8.178</b>	<b>-16.231</b>	<b>-24.284</b>	<b>-32.337</b>	<b>-49.890</b>	<b>-58.303</b>

Concepte	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Des.
<b>INGRESSOS</b>		21.179	21.179	21.179	21.179	21.179
Prestació de serveis		21.179	21.179	21.179	21.179	21.179
<b>DESPESES VARIABLES</b>		<b>-4.843</b>	<b>-4.843</b>	<b>-4.843</b>	<b>-4.843</b>	<b>-4.843</b>
Softa		-1.722	-1.722	-1.722	-1.722	-1.722
Agència comunicació		-3.121	-3.121	-3.121	-3.121	-3.121
<b>DESPESES FIXES</b>	<b>-7.819</b>	<b>-7.819</b>	<b>-7.819</b>	<b>-7.819</b>	<b>-7.819</b>	<b>-10.885</b>
Col·laboradors	-800	-800	-800	-800	-800	-800
Personal	-4.999	-4.999	-4.999	-4.999	-4.999	-8.065
Lloguer i subministraments	-2.020	-2.020	-2.020	-2.020	-2.020	-2.020
<b>EBITDA</b>	<b>-7.819</b>	<b>8.517</b>	<b>8.517</b>	<b>8.517</b>	<b>8.517</b>	<b>5.451</b>
Amortitzacions	-234	-234	-234	-234	-234	-234
Interessos financers	-360	-360	-360	-360	-360	-350
<b>Resultat abans d'impostos</b>	<b>-8.413</b>	<b>7.923</b>	<b>7.923</b>	<b>7.923</b>	<b>7.923</b>	<b>4.867</b>
<b>Impostos</b>		<b>-2.155</b>	<b>-2.155</b>	<b>-2.155</b>	<b>-2.155</b>	<b>-1.324</b>
Cofins (7,6% lucro)		-602	-602	-602	-602	-370
Pis (1,6% lucro)		-127	-127	-127	-127	-78
IRPJ (15% lucro)		-1.188	-1.188	-1.188	-1.188	-730
ISS (3% lucro)		-238	-238	-238	-238	-146
<b>RESULTAT (Mes)</b>	<b>-8.413</b>	<b>5.768</b>	<b>5.768</b>	<b>5.768</b>	<b>5.768</b>	<b>3.543</b>
<b>RESULTAT (Acumulat)</b>	<b>-66.716</b>	<b>-60.948</b>	<b>-55.180</b>	<b>-49.413</b>	<b>-43.645</b>	<b>-40.102</b>



## Compte d'exploració previsional mensual exercici 2

Concepte	Gen.	Feb.	Març	Abril	Maig	Juny
<b>INGRESSOS</b>	<b>11.520</b>	<b>11.520</b>	<b>11.520</b>	<b>11.520</b>	<b>11.520</b>	<b>11.520</b>
Prestació de serveis	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520
<b>DESPESES VARIABLES</b>	<b>-2.667</b>	<b>-2.667</b>	<b>-2.667</b>	<b>-2.667</b>	<b>-2.667</b>	<b>-2.667</b>
Softa	-933	-933	-933	-933	-933	-933
Agència comunicació	-1.734	-1.734	-1.734	-1.734	-1.734	-1.734
<b>DESPESES FIXES</b>	<b>-7.944</b>	<b>-7.819</b>	<b>-7.819</b>	<b>-7.819</b>	<b>-7.819</b>	<b>-7.819</b>
Col·laboradors	-800	-800	-800	-800	-800	-800
Personal	-4.999	-4.999	-4.999	-4.999	-4.999	-4.999
Lloguer i subministraments	-2.145	-2.020	-2.020	-2.020	-2.020	-2.020
<b>EBITDA</b>	<b>909</b>	<b>1.034</b>	<b>1.034</b>	<b>1.034</b>	<b>1.034</b>	<b>1.034</b>
Amortitzacions	-234	-234	-234	-234	-234	-234
Interessos financers	-340	-330	-320	-310	-300	-290
<b>Resultat abans d'impostos</b>	<b>335</b>	<b>470</b>	<b>480</b>	<b>490</b>	<b>500</b>	<b>510</b>
<b>Impostos</b>	<b>-91</b>	<b>-128</b>	<b>-131</b>	<b>-133</b>	<b>-136</b>	<b>-139</b>
Cofins (7,6% lucro)	-25	-36	-37	-37	-38	-39
Pis (1,6% lucro)	-5	-8	-8	-8	-8	-8
IRPJ (15% lucro)	-50	-71	-72	-74	-75	-77
ISS (3% lucro)	-10	-14	-14	-15	-15	-15
<b>RESULTAT (Mes)</b>	<b>244</b>	<b>342</b>	<b>350</b>	<b>357</b>	<b>364</b>	<b>372</b>
<b>RESULTAT (Acumulat)</b>	<b>-39.858</b>	<b>-39.515</b>	<b>-39.166</b>	<b>-38.809</b>	<b>-38.445</b>	<b>-38.073</b>

Concepte	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Des.
<b>INGRESSOS</b>	<b>11.520</b>	<b>11.520</b>	<b>11.520</b>	<b>11.520</b>	<b>11.520</b>	<b>11.520</b>
Prestació de serveis	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520
<b>DESPESES VARIABLES</b>	<b>-2.667</b>	<b>-2.667</b>	<b>-2.667</b>	<b>-2.667</b>	<b>-2.667</b>	<b>-2.667</b>
Softa	-933	-933	-933	-933	-933	-933
Agència comunicació	-1.734	-1.734	-1.734	-1.734	-1.734	-1.734
<b>DESPESES FIXES</b>	<b>-7.819</b>	<b>-7.819</b>	<b>-7.819</b>	<b>-7.819</b>	<b>-7.819</b>	<b>-10.885</b>
Col·laboradors	-800	-800	-800	-800	-800	-800
Personal	-4.999	-4.999	-4.999	-4.999	-4.999	-8.065
Lloguer i subministraments	-2.020	-2.020	-2.020	-2.020	-2.020	-2.020
<b>EBITDA</b>	<b>1.034</b>	<b>1.034</b>	<b>1.034</b>	<b>1.034</b>	<b>1.034</b>	<b>-2.032</b>
Amortitzacions	-234	-234	-234	-234	-234	-234
Interessos financers	-280	-270	-260	-250	-240	-230
<b>Resultat abans d'impostos</b>	<b>520</b>	<b>530</b>	<b>540</b>	<b>550</b>	<b>560</b>	<b>-2.496</b>
<b>Impostos</b>	<b>-142</b>	<b>-144</b>	<b>-147</b>	<b>-150</b>	<b>-152</b>	
Cofins (7,6% lucro)	-40	-40	-41	-42	-43	
Pis (1,6% lucro)	-8	-8	-9	-9	-9	
IRPJ (15% lucro)	-78	-80	-81	-83	-84	
ISS (3% lucro)	-16	-16	-16	-17	-17	
<b>RESULTAT (Mes)</b>	<b>379</b>	<b>386</b>	<b>393</b>	<b>401</b>	<b>408</b>	<b>-2.496</b>
<b>RESULTAT (Acumulat)</b>	<b>-37.694</b>	<b>-37.308</b>	<b>-36.915</b>	<b>-36.514</b>	<b>-36.106</b>	<b>-38.602</b>

### Compta d'exploració previsual mensual exercici 3

Concepte	Gen.	Feb.	Març	Abril	Maig	Juny
<b>INGRESSOS</b>	<b>15.077</b>	<b>15.077</b>	<b>15.077</b>	<b>15.077</b>	<b>15.077</b>	<b>15.077</b>
Prestació de serveis	15.077	15.077	15.077	15.077	15.077	15.077
<b>DESPESES VARIABLES</b>	<b>-3.380</b>	<b>-3.380</b>	<b>-3.380</b>	<b>-3.380</b>	<b>-3.380</b>	<b>-3.380</b>
Softa	-1.213	-1.213	-1.213	-1.213	-1.213	-1.213
Agència comunicació	-2.168	-2.168	-2.168	-2.168	-2.168	-2.168
<b>DESPESES FIXES</b>	<b>-7.944</b>	<b>-7.819</b>	<b>-7.819</b>	<b>-7.819</b>	<b>-7.819</b>	<b>-7.819</b>
Col·laboradors	-800	-800	-800	-800	-800	-800
Personal	-4.999	-4.999	-4.999	-4.999	-4.999	-4.999
Lloguer i subministraments	-2.145	-2.020	-2.020	-2.020	-2.020	-2.020
<b>EBITDA</b>	<b>3.753</b>	<b>3.878</b>	<b>3.878</b>	<b>3.878</b>	<b>3.878</b>	<b>3.878</b>
Amortitzacions	-234	-234	-234	-234	-234	-234
Interessos financers	-230	-220	-210	-200	-190	-180
<b>Resultat abans d'impostos</b>	<b>3.289</b>	<b>3.424</b>	<b>3.434</b>	<b>3.444</b>	<b>3.454</b>	<b>3.464</b>
<b>Impostos</b>	<b>-895</b>	<b>-931</b>	<b>-934</b>	<b>-937</b>	<b>-939</b>	<b>-942</b>
Cofins (7,6% lucro)	-250	-260	-261	-262	-262	-263
Pis (1,6% lucro)	-53	-55	-55	-55	-55	-55
IRPJ (15% lucro)	-493	-514	-515	-517	-518	-520
ISS (3% lucro)	-99	-103	-103	-103	-104	-104
<b>RESULTAT (Mes)</b>	<b>2.394</b>	<b>2.493</b>	<b>2.500</b>	<b>2.507</b>	<b>2.514</b>	<b>2.522</b>
<b>RESULTAT (Acumulat)</b>	<b>-36.208</b>	<b>-33.715</b>	<b>-31.215</b>	<b>-28.708</b>	<b>-26.194</b>	<b>-23.672</b>

Concepte	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Des.
<b>INGRESSOS</b>	<b>15.077</b>	<b>15.077</b>	<b>15.077</b>	<b>15.077</b>	<b>15.077</b>	<b>15.077</b>
Prestació de serveis	15.077	15.077	15.077	15.077	15.077	15.077
<b>DESPESES VARIABLES</b>	<b>-3.380</b>	<b>-3.380</b>	<b>-3.380</b>	<b>-3.380</b>	<b>-3.380</b>	<b>-3.380</b>
Softa	-1.213	-1.213	-1.213	-1.213	-1.213	-1.213
Agència comunicació	-2.168	-2.168	-2.168	-2.168	-2.168	-2.168
<b>DESPESES FIXES</b>	<b>-7.819</b>	<b>-7.819</b>	<b>-7.819</b>	<b>-7.819</b>	<b>-7.819</b>	<b>-10.885</b>
Col·laboradors	-800	-800	-800	-800	-800	-800
Personal	-4.999	-4.999	-4.999	-4.999	-4.999	-8.065
Lloguer i subministraments	-2.020	-2.020	-2.020	-2.020	-2.020	-2.020
<b>EBITDA</b>	<b>3.878</b>	<b>3.878</b>	<b>3.878</b>	<b>3.878</b>	<b>3.878</b>	<b>812</b>
Amortitzacions	-234	-234	-234	-234	-234	-234
Interessos financers	-170	-160	-150	-140	-130	-120
<b>Resultat abans d'impostos</b>	<b>3.474</b>	<b>3.484</b>	<b>3.494</b>	<b>3.504</b>	<b>3.514</b>	<b>458</b>
<b>Impostos</b>	<b>-945</b>	<b>-948</b>	<b>-950</b>	<b>-953</b>	<b>-956</b>	<b>-125</b>
Cofins (7,6% lucro)	-264	-265	-266	-266	-267	-35
Pis (1,6% lucro)	-56	-56	-56	-56	-56	-7
IRPJ (15% lucro)	-521	-523	-524	-526	-527	-69
ISS (3% lucro)	-104	-105	-105	-105	-105	-14
<b>RESULTAT (Mes)</b>	<b>2.529</b>	<b>2.536</b>	<b>2.544</b>	<b>2.551</b>	<b>2.558</b>	<b>333</b>
<b>RESULTAT (Acumulat)</b>	<b>-21.143</b>	<b>-18.607</b>	<b>-16.064</b>	<b>-13.513</b>	<b>-10.955</b>	<b>-10.621</b>

## TRESORERIA PREVISIONAL DELS PRIMERS EXERCICIS

### Tresoreria previsional anual dels 3 primers exercicis

Concepte	Exercici 1	Exercici 2	Exercici 3
<b>COBRAMENTS</b>	<b>111.679</b>	<b>138.243</b>	<b>182.926</b>
Servei	81.679	138.243	182.926
Finançament	30.000		
<b>PAGAMENTS</b>	<b>144.494</b>	<b>145.067</b>	<b>150.964</b>
Softa	8.611	11.195	14.553
Agència comunicació	25.106	20.808	26.010
Col·laboradors	9.600	9.600	9.600
<b>Retribucions</b>	<b>63.054</b>	<b>63.054</b>	<b>63.054</b>
Sou líquid personal	45.387	45.387	45.387
INSS (retencions sous)	3.947	3.947	3.947
INSS (patronal)	9.340	9.340	9.340
FGTS (patronal)	1.976	1.976	1.976
Seg. accident laboral	663	663	663
Contr. patronal a tercers	1.282	1.282	1.282
Lloguer i subministraments	24.365	24.365	24.365
<b>Bancs</b>	<b>3.817</b>	<b>13.420</b>	<b>12.100</b>
Devolució préstec	1.667	10.000	10.000
Despeses financeres	2.510	3.420	2.100
Hisenda Pública	9.941	1.493	10.454
<b>Saldo inicial</b>	<b>47.080</b>	<b>14.265</b>	<b>7.441</b>
<b>Cobrament - pagaments</b>	<b>(32.815)</b>	<b>(6.824)</b>	<b>31.962</b>
<b>Saldo final</b>	<b>14.265</b>	<b>7.441</b>	<b>39.403</b>

### Tresoreria previsual mensual exercici 1

Concepte	Gen.	Feb.	Març	Abril	Maig	Juny
<b>COBRAMENTS</b>					<b>30.000</b>	
Servei						
Finançament					30.000	
<b>PAGAMENTS</b>	<b>7.944</b>	<b>7.819</b>	<b>7.819</b>	<b>7.819</b>	<b>17.319</b>	<b>7.819</b>
Softa						
Agència comunicació					9.500	
Col·laboradors	800	800	800	800	800	800
<b>Retribucions</b>	<b>4.999</b>	<b>4.999</b>	<b>4.999</b>	<b>4.999</b>	<b>4.999</b>	<b>4.999</b>
Sou líquid personal	3.588	3.588	3.588	3.588	3.588	3.588
INSS (retencions sous)	312	312	312	312	312	312
INSS (patronal)	780	780	780	780	780	780
FGTS (patronal)	152	152	152	152	152	152
Seg. accident laboral	57	57	57	57	57	57
Contr. patronal a tercers	110	110	110	110	110	110
Lloguer i subministraments	2.145	2.020	2.020	2.020	2.020	2.020
<b>Bancs</b>						
Devolució préstec						
Despeses financeres						360
Hisenda Pública						
<b>Saldo inicial</b>	<b>47.080</b>	<b>39.136</b>	<b>31.317</b>	<b>23.498</b>	<b>15.679</b>	<b>28.360</b>
<b>Cobrament - pagaments</b>	<b>-7.944</b>	<b>-7.819</b>	<b>-7.819</b>	<b>-7.819</b>	<b>12.681</b>	<b>-7.819</b>
<b>Saldo final</b>	<b>39.136</b>	<b>31.317</b>	<b>23.498</b>	<b>15.679</b>	<b>28.360</b>	<b>20.541</b>

Concepte	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Des.
<b>COBRAMENTS</b>		<b>16.336</b>	<b>16.336</b>	<b>16.336</b>	<b>16.336</b>	<b>16.336</b>
Servei		16.336	16.336	16.336	16.336	16.336
Finançament						
<b>PAGAMENTS</b>	<b>8.179</b>	<b>15.177</b>	<b>15.177</b>	<b>15.177</b>	<b>16.011</b>	<b>18.233</b>
Softa		1.722	1.722	1.722	1.722	1.722
Agència comunicació		3.121	3.121	3.121	3.121	3.121
Col·laboradors	800	800	800	800	800	800
<b>Retribucions</b>	<b>4.999</b>	<b>4.999</b>	<b>4.999</b>	<b>4.999</b>	<b>4.999</b>	<b>8.065</b>
Sou líquid personal	3.588	3.588	3.588	3.588	3.588	5.919
INSS (retencions sous)	312	312	312	312	312	515
INSS (patronal)	780	780	780	780	780	760
FGTS (patronal)	152	152	152	152	152	304
Seg. accident laboral	57	57	57	57	57	36
Contr. patronal a tercers	110	110	110	110	110	69,60
Lloguer i subministraments	2.020	2.020	2.020	2.020	2.020	2.020
<b>Bancs</b>	<b>360</b>	<b>360</b>	<b>360</b>	<b>360</b>	<b>1.193</b>	<b>1.183</b>
Devolució préstec					833	833
Despeses financeres	360	360	360	360	360	350
Hisenda Pública		2.155	2.155	2.155	2.155	1.321
<b>Saldo inicial</b>	<b>20.541</b>	<b>12.362</b>	<b>13.520</b>	<b>14.679</b>	<b>15.837</b>	<b>16.162</b>
<b>Cobrament - pagaments</b>	<b>-8.179</b>	<b>1.158</b>	<b>1.158</b>	<b>1.158</b>	<b>325</b>	<b>-1.897</b>
<b>Saldo final</b>	<b>12.362</b>	<b>13.520</b>	<b>14.679</b>	<b>15.837</b>	<b>16.162</b>	<b>14.265</b>

## Tresoreria previsual mensual exercici 2

Concepte	Gen.	Feb.	Març	Abril	Maig	Juny
<b>COBRAMENTS</b>	<b>11.520</b>	<b>11.520</b>	<b>11.520</b>	<b>11.520</b>	<b>11.520</b>	<b>11.520</b>
Servei	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520
Finançament						
<b>PAGAMENTS</b>	<b>12.124</b>	<b>11.979</b>	<b>11.959</b>	<b>11.939</b>	<b>11.919</b>	<b>11.899</b>
Softa	933	933	933	933	933	933
Agència comunicació	1.734	1.734	1.734	1.734	1.734	1.734
Col·laboradors	800	800	800	800	800	800
<b>Retribucions</b>	<b>4.999</b>	<b>4.999</b>	<b>4.999</b>	<b>4.999</b>	<b>4.999</b>	<b>4.999</b>
Sou líquid personal	3.588	3.588	3.588	3.588	3.588	3.588
INSS (retencions sous)	312	312	312	312	312	312
INSS (patronal)	780	780	780	780	780	780
FGTS (patronal)	152	152	152	152	152	152
Seg. accident laboral	57	57	57	57	57	57
Contr. patronal a tercers	110	110	110	110	110	110
Lloguer i subministraments	2.145	2.020	2.020	2.020	2.020	2.020
<b>Bancs</b>	<b>1.173</b>	<b>1.163</b>	<b>1.153</b>	<b>1.143</b>	<b>1.133</b>	<b>1.123</b>
Devolució préstec	833	833	833	833	833	833
Despeses financeres	340	330	320	310	300	290
Hisenda Pública	91	128	131	133	136	139
<b>Saldo inicial</b>	<b>14.265</b>	<b>13.661</b>	<b>13.202</b>	<b>12.763</b>	<b>12.344</b>	<b>11.945</b>
<b>Cobrament - pagaments</b>	<b>-604</b>	<b>-459</b>	<b>-439</b>	<b>-419</b>	<b>-399</b>	<b>-379</b>
<b>Saldo final</b>	<b>13.661</b>	<b>13.202</b>	<b>12.763</b>	<b>12.344</b>	<b>11.945</b>	<b>11.566</b>

Concepte	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Des.
<b>COBRAMENTS</b>	<b>11.520</b>	<b>11.520</b>	<b>11.520</b>	<b>11.520</b>	<b>11.520</b>	<b>11.520</b>
Servei	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520
Finançament						
<b>PAGAMENTS</b>	<b>11.741</b>	<b>11.733</b>	<b>11.726</b>	<b>11.719</b>	<b>11.711</b>	<b>14.615</b>
Softa	933	933	933	933	933	933
Agència comunicació	1.734	1.734	1.734	1.734	1.734	1.734
Col·laboradors	800	800	800	800	800	800
<b>Retribucions</b>	<b>4.999</b>	<b>4.999</b>	<b>4.999</b>	<b>4.999</b>	<b>4.999</b>	<b>8.065</b>
Sou líquid personal	3.588	3.588	3.588	3.588	3.588	5.919
INSS (retencions sous)	312	312	312	312	312	515
INSS (patronal)	780	780	780	780	780	760
FGTS (patronal)	152	152	152	152	152	304
Seg. accident laboral	57	57	57	57	57	36
Contr. patronal a tercers	110	110	110	110	110	69,60
Lloguer i subministraments	2.020	2.020	2.020	2.020	2.020	2.020
<b>Bancs</b>	<b>1.113</b>	<b>1.103</b>	<b>1.093</b>	<b>1.083</b>	<b>1.073</b>	<b>1.063</b>
Devolució préstec	833	833	833	833	833	833
Despeses financeres	280	270	260	250	240	230
Hisenda Pública	142	144	147	150	152	
<b>Saldo inicial</b>	<b>11.566</b>	<b>11.345</b>	<b>11.132</b>	<b>10.926</b>	<b>10.727</b>	<b>10.536</b>
<b>Cobrament - pagaments</b>	<b>-221</b>	<b>-213</b>	<b>-206</b>	<b>-199</b>	<b>-191</b>	<b>-3.095</b>
<b>Saldo final</b>	<b>11.345</b>	<b>11.132</b>	<b>10.926</b>	<b>10.727</b>	<b>10.536</b>	<b>7.441</b>

### Tresoreria previsual mensual exercici 3

Concepte	Gen.	Feb.	Març	Abril	Maig	Juny
<b>COBRAMENTS</b>	<b>15.077</b>	<b>15.077</b>	<b>15.077</b>	<b>15.077</b>	<b>15.077</b>	<b>15.077</b>
Servei	15.077	15.077	15.077	15.077	15.077	15.077
Finançament						
<b>PAGAMENTS</b>	<b>12.618</b>	<b>12.473</b>	<b>12.453</b>	<b>12.433</b>	<b>12.413</b>	<b>12.393</b>
Softa	1.213	1.213	1.213	1.213	1.213	1.213
Agència comunicació	2.168	2.168	2.168	2.168	2.168	2.168
Col·laboradors	800	800	800	800	800	800
<b>Retribucions</b>	<b>4.999</b>	<b>4.999</b>	<b>4.999</b>	<b>4.999</b>	<b>4.999</b>	<b>4.999</b>
Sou líquid personal	3.588	3.588	3.588	3.588	3.588	3.588
INSS (retencions sous)	312	312	312	312	312	312
INSS (patronal)	780	780	780	780	780	780
FGTS (patronal)	152	152	152	152	152	152
Seg. accident laboral	57	57	57	57	57	57
Contr. patronal a tercers	110	110	110	110	110	110
Lloguer i subministraments	2.145	2.020	2.020	2.020	2.020	2.020
<b>Bancs</b>	<b>1.063</b>	<b>1.053</b>	<b>1.043</b>	<b>1.033</b>	<b>1.023</b>	<b>1.013</b>
Devolució préstec	833	833	833	833	833	833
Despeses financeres	230	220	210	200	190	180
Hisenda Pública	895	931	934	937	939	942
<b>Saldo inicial</b>	<b>14.265</b>	<b>16.725</b>	<b>19.329</b>	<b>21.954</b>	<b>24.598</b>	<b>27.263</b>
<b>Cobrament - pagaments</b>	<b>2.460</b>	<b>2.605</b>	<b>2.625</b>	<b>2.645</b>	<b>2.665</b>	<b>2.685</b>
<b>Saldo final</b>	<b>16.725</b>	<b>19.329</b>	<b>21.954</b>	<b>24.598</b>	<b>27.263</b>	<b>29.948</b>

Concepte	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Des.
<b>COBRAMENTS</b>	<b>15.077</b>	<b>15.077</b>	<b>15.077</b>	<b>15.077</b>	<b>15.077</b>	<b>15.077</b>
Servei	15.077	15.077	15.077	15.077	15.077	15.077
Finançament						
<b>PAGAMENTS</b>	<b>13.147</b>	<b>13.140</b>	<b>13.133</b>	<b>13.126</b>	<b>13.118</b>	<b>13.343</b>
Softa	1.213	1.213	1.213	1.213	1.213	1.213
Agència comunicació	2.168	2.168	2.168	2.168	2.168	2.168
Col·laboradors	800	800	800	800	800	800
<b>Retribucions</b>	<b>4.999</b>	<b>4.999</b>	<b>4.999</b>	<b>4.999</b>	<b>4.999</b>	<b>8.065</b>
Sou líquid personal	3.588	3.588	3.588	3.588	3.588	5.919
INSS (retencions sous)	312	312	312	312	312	515
INSS (patronal)	780	780	780	780	780	760
FGTS (patronal)	152	152	152	152	152	304
Seg. accident laboral	57	57	57	57	57	36
Contr. patronal a tercers	110	110	110	110	110	69,60
Lloguer i subministraments	2.020	2.020	2.020	2.020	2.020	2.020
<b>Bancs</b>	<b>1.003</b>	<b>993</b>	<b>983</b>	<b>973</b>	<b>963</b>	<b>953</b>
Devolució préstec	833	833	833	833	833	833
Despeses financeres	170	160	150	140	130	120
Hisenda Pública	945	948	950	953	956	125
<b>Saldo inicial</b>	<b>29.948</b>	<b>31.877</b>	<b>33.814</b>	<b>35.759</b>	<b>37.710</b>	<b>39.669</b>
<b>Cobrament - pagaments</b>	<b>1.930</b>	<b>1.937</b>	<b>1.944</b>	<b>1.952</b>	<b>1.959</b>	<b>-266</b>
<b>Saldo final</b>	<b>31.877</b>	<b>33.814</b>	<b>35.759</b>	<b>37.710</b>	<b>39.669</b>	<b>39.403</b>

## ANÀLISI DE LES DADES

A partir de les dades dels comptes d'exploració previsionals podem comprovar que l'elecció d'una estructura de despeses fixes relativament baixes facilita l'arribada al punt d'equilibri el segon exercici encara que la previsió de vendes sigui més aviat prudent.

Si les previsions de venda es mantenen, el final del tercer exercici l'empresa disposarà de R\$ 39.403 en caixa i podrà repartir beneficis als socis si s'entén adient. El resultat acumulat negatiu és progressivament recuperat fins a gairebé la totalitat. L'empresa encara deurà a bancs R\$ 8.333, a pagar en 10 quotes el 4t exercici.

Pel que fa a la previsió de tresoreria, l'empresa presenta una liquiditat bancària considerable que permet un marge per pagar les despeses fixes encara que els ingressos triguen més que la previsió en arribar.

Per acabar, és important recordar que l'empresa és escalable (té un cost marginal molt baix) i que un volum d'ingressos més gran que el previst no causaria un augment proporcional de despeses.

# VALORACIONS FINALS

Una consideració molt interessant que podem fer a cerca del sistema de recompenses del model de *crowdfunding* és considerar-lo una aplicació intuïtiva de la política de discriminació de preus de segon grau<sup>1</sup> descrita per Hal Varian en el seu article *Differential pricing and efficiency*. Varian exposa que l'aplicació de diferents preus al mateix producte amb petites variacions de qualitat permet assolir la millor eficiència de preu pagat segons la percepció de valor dels consumidors i la seva intensió de consum.

Tot i així, el finançament de projectes culturals a través de *crowdfunding* fins ara només és aplicat a projectes que tenen pressupostos més aviat petits. El sistema proposat en aquest projecte és ambiciós ja que seria una experiència finançar projectes de la Llei Rouanet per *crowdfunding*, on fins i tot els projectes més petits tenen pressupostos més elevats que els finançats per altres plataformes.

El risc d'aquesta proposta és evident, per això hem escollit treballar amb un model estructural que comporta una inversió baixa si considerem les seves dimensions potencials i l'impacte que pot assolir. Per complementar els ingressos hem decidit també treballar simultàniament amb el model de negoci ja existent, d'agència de captació de recursos. Aquesta decisió s'ha revelat una bona estratègia perquè al analitzar-la hem percebut que disposem de la informació referent a l'interès del públic en relació als projectes que representem, i que aquesta informació és un actiu important a l'hora de convèncer les empreses possibles patrocinadores. Aquest actiu és un gran avantatge que tenim sobre els competidors tradicionals.

---

<sup>1</sup> En aquest article Hal Varian descriu els 3 models de polítiques de preu diferenciades segons els tipus de demanda per arribar a uns ingressos òptims, creats per A. C. Pigou. El primer model és l'ideal, de diferenciar el preu del mateix producte segons el que està disposat a pagar el consumidor, però l'autor reconeix la impossibilitat de la seva aplicació. El segon és donar descomptes segons la quantitat comprada, o amb ajustaments de la qualitat del producte i el tercer, per tipus de persona (com ara descomptes d'estudiant o de jubilats). La política de preus diferenciada amb ajustaments de qualitat és aplicada, per exemple, per les editorials que fan llibres de butxaca i llibres amb tapa dura amb el mateix contingut, productes que no tenen una diferència de cost de producció tan gran com la diferència de preu de venda al públic.



Creiem que la plataforma web aconseguirà reunir recursos suficients per finançar una part dels projectes, però difícilment la seva totalitat. El seu probable ús serà actuar com una brúixola que indica l'interès del públic, i que els projectes es duran a terme a través de **models mixtos**, tot aprofitant la funció del *crowdfunding* com a mecanisme de validació del mercat per garbellar els projectes rellevants.

Finalment, cal destacar una segona aplicació possible per a la plataforma web. En el cas de tenir èxit entre els usuaris, l'empresa pot aprofitar l'estructura tecnològica i el coneixement derivat de l'experiència de gestionar el projecte per a crear una segona plataforma, dedicada a captació de fons per a la Llei d'Incentiu a l'Esport, que actua per renúncia fiscal de manera molt semblant a la Llei d'Incentiu a la Cultura.

# FONTS CONSULTADES

## Publicacions

- Brasil. Llei n. 8.313/1991. Disponible a <http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L8313cons.htm>, consultat del 14 al 18 de febrer de 2011.
- Brasil. Decret n. 5.716/2006. Disponible a [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5761.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5761.htm), consultat del 14 al 18 de febrer de 2011.
- Brasil. Instrucció normativa n. 1/2010 (actualitzada). Disponible a <http://www.cultura.gov.br/site/2011/01/07/instrucao-normativa-n%C2%BA-12010-atualizada/>, consultat del 14 al 18 de febrer de 2011.
- ANDERSON, C. (2004) "The Long Tail", *Wired Magazine*, edició d'octubre de 2004.
- BENHAMOU, F. (1997), *La economía de la cultura*, Montevideo: Edicions Trilce.
- BONET, L. (2007), "Aproximación al análisis económico de la oferta y la demanda cultural", Rubio, J. A. (Ed.) *Fundamentos de ciencias sociales aplicados a la gestión cultural*, Madrid: Comunidad de Madrid; AGETEC, p. 75-109.
- CESNIK, F. S. (2010), *Benefícios fiscais da Lei Rouanet ao patrocinador ou doador (Com as alterações da MP n. 2.228-1/01)* [article en línia] Disponible en <http://www.cqs.adv.br/fabioecesnik/projetosulturais.htm>. Consultat el 15 de febrer del 2011.
- CETELEM - IPSOS (20xx), *O Observador 2011* [informe en línia]. Disponible a [http://www.cetelem.com.br/portal/Sobre\\_Cetelem/Observador.shtml](http://www.cetelem.com.br/portal/Sobre_Cetelem/Observador.shtml), consultat el 15 de maig de 2011.
- COLBERT, F.; CUADRADO, M. et al. (2003), *Marketing de las Artes y de la Cultura*, Barcelona: Ariel.
- comScore (2011), *The Netherlands ranks number one worldwide in penetration for Twitter and LinkedIn* [article en línia]. Disponible a [http://www.comscore.com/Press\\_Events/Press\\_Releases/2011/4/The\\_Netherlands\\_Ranks\\_number\\_one\\_Worldwide\\_in\\_Penetration\\_for\\_Twitter\\_and\\_LinkedIn](http://www.comscore.com/Press_Events/Press_Releases/2011/4/The_Netherlands_Ranks_number_one_Worldwide_in_Penetration_for_Twitter_and_LinkedIn), consultat en abril de 2011.
- FREY, B. (2000), *L'economia de l'art*, Barcelona: Servei d'estudis de La Caixa.

- GUIMARÃES, L. (2008), "Muito para poucos", *Folha de São Paulo*, edició de l'11 de desembre de 2008.
- IBOPE-NIELSEN (2011) *Many to many: O fenômeno das redes sociais no Brasil*. [presentació de l'estudi publicada en línia] Disponible a <http://www.slideshare.net/ricardodepaula/o-fenmeno-das-redes-sociais-no-brasil>, consultat el maig de 2011.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, *Pesquisa de Orçamentos Familiares 2008-2009*. [informe en línia] Disponible a [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaoodevida/pof/2008\\_2009/default.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaoodevida/pof/2008_2009/default.shtm), consultat el 8 de maig de 2011.
- LAWTON, K.; MAROM, D. (2010), *The Crowdfunding Revolution*, Lexington: CreateSpace.
- MARKETOS, C. (2011), *Kickstarter Awards: By the Numbers* [informe en línia], Kickstarter. Disponible a <http://blog.kickstarter.com/post/2686751109/kickstarter-awards-by-the-numbers>, consultat l'abril de 2011.
- Ministério da Cultura do Brasil. *SalicWeb* [Base de dades online] Disponible a <http://sistemas.cultura.gov.br/salicnet/Salicnet/Salicnet.php#>, consultat entre març i maig de 2011.
- Ministério da Fazenda do Brasil. (2011) *Economia brasileira em perspectiva: Edição Especial Ano 2010* [publicació en línia]. Disponible a <http://www.fazenda.gov.br/portugues/docs/perspectiva-economia-brasileira/edicoes/Economia-Brasileira-Em-Perpectiva-Especial-10.pdf>, consultat el 9 de maig de 2011.
- Ministério da Fazenda do Brasil - Receita Federal. *Consolidação da Declaração do Imposto de Renda das Pessoas Físicas - 2004* [informe en línia]. Disponible a <http://www.receita.fazenda.gov.br/Publico/estudotributarios/estatisticas/ConsolidaDirpf2004.pdf>, consultat a 10 de maig de 2011.
- RIBEIRO, L. O. (2011), *Crowdfunding: Recompense seus fãs!* [article en línia], Crowdfunding Brasil. Disponible a <http://crowdfundingbr.com.br/post/2387667791/crowdfunding-recompense-seus-fas>, consultat l'abril de 2011.
- SETTI, R. i CRUZ, M. (2011) "Modelo de financiamento pela web, 'crowdfunding' avança no Brasil. Mas há barreiras" *O Globo*, edició de 8 de maig de 2011.
- SHAPIRO, C. i VARIAN, H. R. (1998), "Versioning: The Smart Way to Sell Information", *Harvard Business Review*, edició de Novembre-Desembre, p. 106-114.
- SUROWIECKI, J. (2004), *A Sabedoria das Multidões*, Rio de Janeiro: Record.
- TAPSCOTT, D. i WILLIAMS, A. D. (2006), *Wikinomics: Como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio*, Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- VARIAN, H. R. (1996) "Differential pricing and efficiency", *First Monday*, Vol.1 No.2 - edició del 5 d'agost de 1996.

## Entrevistes i conferències

- ANDREIS, C. Intercanvi d'emails amb la directora de l'agència de comunicació Babushka Brand Entertainment, el 20 de maig del 2011.
- CAMARGO, G. Entrevista amb la directora de l'agència de captació Doble Cultura+Social, el 8 de febrer del 2011.

CESNIK, F. S. Intercanvi d'emails amb l'advocat especialitzat en lleis d'incentiu brasileres, el 17 d'abril del 2011.

CRUZ, M. Intercanvi d'emails amb la reportera del diari O Globo, l'11 de maig del 2011.

LEADBEATER, C. *Conferència I+C+i. Economia distribuïda*. CCCB, 14 de desembre del 2010.

MARTINEWSKI, A. L.; RODRIGUES, N. F. Entrevista amb el Secretari del Patrimoni Històric de la UFRGS i la secretària executiva de la Secretaria de Patrimoni Històric, el 3 de febrer del 2011.

PLATONIQ. *Conferència I+C+i. Economia distribuïda*. CCCB, 14 de desembre del 2010.

WEINMANN, D. Entrevista amb el creador de la web de crowdfunding brasilera Catarse, el 21 d'abril del 2011.

### **Webs consultades integralment**

Ministério da Cultura do Brasil  
<http://www.cultura.gov.br/>

Sebrae: Agência de Apoio ao Empreendedor e Pequeno Empresário  
<http://www.sebrae.com.br/>

Kickstarter  
<http://www.kickstarter.com/>

Queremos  
[www.queremos.com.br/](http://www.queremos.com.br/)

Catarse  
<http://catarse.me/pt>

Verkami  
<http://www.verkami.com/>