



**TEIA CULTURAL**  
**SISTEMA MULTIDISCIPLINAR ARTÍSTICO E CULTURAL**

**Tiago Maria de Sampaio Mendes da Câmara Pereira**

**Projeto de Mestrado**  
**em Gestão Cultural**

Orientador:

Prof. Mestre Rui Pedro Soares Ferreira, ISCTE-IUL

Departamento de Finanças

Outubro de 2014

*A João Baptista Pratas,  
Por tudo aquilo que nos deu.*

## **Agradecimentos**

Agradeço, antes de mais, a Margarida Lopes, por todo o apoio prestado e pelos contributos que muito valorizaram as presentes investigações. E um agradecimento também a Joaquim Pena por razões semelhantes.

Um obrigado ao prof. Mário Jorge de Carvalho, pela inesgotável disponibilidade, preocupação e apoio.

Agradeço igualmente a todos aqueles que contribuíram para esta dissertação através de conversas ou entrevistas informais sobre os assuntos aqui explorados (e sobre tantos outros que aqui não couberam). Um particular agradecimento à equipa do Centro Ciência Viva de Estremoz, ao prof. Hernâni Matos e ao Celestino David.

Agradeço à equipa do Até Jazz Café, em particular, aos seus fundadores, Ana e Luís, pelo historial deste projecto e por serem meus pais e ao meu irmão pelo seu contributo neste mesmo percurso.

Um obrigado aos meus colegas de mestrado, pelo espírito de equipa e amizade que ainda prevalece, e um agradecimento particular à Celeste Oliveira pelo apoio prestado no arranque da presente tese.

Um agradecimento final ao prof. Rui Ferreira, meu orientador, e demais professores do mestrado em Gestão Cultural.

Bem hajam!

A presente dissertação não foi escrita ao abrigo do novo acordo ortográfico.

## Índice

1. Resumo .....	1
1. Summary.....	2
2. Sumário executivo .....	3
3. Identificação da proposta de valor .....	5
4. Revisão bibliográfica .....	7
4.1 Gestão Cultural .....	7
4.2 <i>Autopoiesis</i> .....	8
4.3 Sociabilização.....	11
4.4 Organização de eventos .....	13
5. Quadro de referência .....	15
6. Análise de mercado .....	17
6.1 Meio envolvente contextual.....	17
6.1.1 Envolvente geográfica .....	17
6.1.2 Envolvente económica.....	17
6.1.3 Envolvente demográfica .....	19
6.1.4 Envolvente sociocultural.....	20
6.2 Meio envolvente transaccionável.....	21
6.2.1 Estudo de mercado.....	21
6.2.2 Concorrência directa e indirecta .....	23
7. Análise SWOT .....	24
7.1 Análise Interna.....	24
7.2 Análise competitiva .....	25
8. Estratégia de desenvolvimento .....	28
8.1 Missão.....	28
8.2 Visão .....	28

8.3 Objectivos gerais .....	28
8.4 Objectivos específicos .....	28
9. Plano de marketing.....	30
9.1 Segmentação .....	30
9.2 Política de marca .....	30
9.3 Posicionamento .....	30
9.4 Marketing mix.....	31
9.4.1 <i>Product</i> : Produtos e serviços .....	31
9.4.2 <i>Price</i> : Política de preços.....	33
9.4.3 <i>Place</i> : Espaços e locais de implementação das actividades do projecto .....	34
9.4.4 <i>Promotion</i> : Estratégias de comunicação e promoção .....	35
10. Planeamento Organizacional.....	36
10.1 Recursos humanos.....	36
10.2 Recursos materiais.....	36
10.3 Parcerias .....	37
11. Políticas tecnológicas.....	38
11.1 Gestão das instalações .....	38
11.2 Saúde e segurança.....	38
11.3 Gestão dos equipamentos.....	38
12. Planeamento Financeiro.....	39
12.1 Pressuposto .....	39
12.2 Volume de negócios .....	40
12.2.1 Preços de venda e margens.....	40
12.2.2 Volume de negócios .....	41
12.2.3 Custo das matérias vendidas e matérias consumidas (CMVMC).....	44
12.2.4 Gastos variáveis – Prestação de serviços.....	45
12.3 Fornecimentos e serviços externos (FSE) .....	45

12.4 Gastos com pessoal .....	48
12.5 Fundo de Maneio.....	49
12.6 Investimento.....	49
12.7 Financiamento .....	50
12.8 Demonstração de resultados.....	51
12.9 Mapa de <i>cash flows</i> .....	53
12.10 Balanço previsional.....	54
12.11 Avaliação do projecto/empresa .....	56
13. Conclusão .....	58
14. Bibliografia.....	60
15. Anexo I: Resultados do inquéritos .....	62
16. Anexo II: Tabelas de apoio.....	70

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Tabela de preços de mensalidade dos <i>Membros Teia</i> .....	34
Tabela 2 - Pressupostos do Projecto .....	39
Tabela 3 - Margens Brutas de Contribuição .....	40
Tabela 4 - Preços dos <i>Membros Teia</i> .....	41
Tabela 5 - Volume de negócios.....	43
Tabela 6 - CMVMC.....	44
Tabela 7 - Gastos variáveis associados à prestação de serviços.....	45
Tabela 8 - FSE.....	45
Tabela 9 – Gastos com pessoal.....	48
Tabela 10 - Necessidades em fundo de maneio .....	49
Tabela 11 - Decisões de investimento (resumo) .....	50
Tabela 12 - Financiamento .....	51
Tabela 13 - Demonstração de resultados .....	51



## TEIA CULTURAL – SISTEMA MULTIDISCIPLINAR ARTÍSTICO E CULTURAL

Tabela 14 - Mapa de <i>cash flows</i> .....	53
Tabela 15 - Balanço provisional.....	54
Tabela 16 - Avaliação do projecto/empresa.....	56
Tabela 17 - Número de <i>Membros Teia</i> no mês inaugural e respectivas mensalidades.....	70
Tabela 18 - Número de <i>Membros Teia</i> no primeiro ano de actividade.....	70
Tabela 19 - Mensalidades dos <i>Membros Teia</i> no primeiro ano de actividade .....	70
Tabela 20 - Consumo dos <i>Membros Teia</i> no Até Jazz Café.....	71
Tabela 21 - Organização de eventos: descrição dos eventos .....	71
Tabela 22 - Formações artístico-culturais: descrição das acções de formação .....	71
Tabela 23 - Ordenados - valor fixo mensal .....	72
Tabela 24 - Comissões anuais discriminadas por actividades .....	72
Tabela 25 - Comissões anuais totais.....	73
Tabela 26 - Outros gastos associados com pessoal.....	73
Tabela 27 – Investimento por ano.....	74

## **Glossário**

AJC: Até Jazz Café

CMVMC: Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

MT: Membros Teia

PIP: Pessoal de Instituições Parceiras

VAL: Valor Actual Líquido

## 1. RESUMO

A *Teia Cultural* é um projecto que pretende estabelecer-se através da sua actividade num domínio marcado pela multidisciplinaridade, com o objectivo de se envolver em vários campos de acção, com cruzamentos entre diversas áreas artísticas e actividades culturais. Isto justifica-se, por um lado, pela circunstância de existir uma complementaridade possível e até desejável, entre as diversas áreas artístico-culturais (inclusive de públicos) e, em parte, pelas condições de mercado encontradas que inviabilizariam uma tentativa de especialização artístico-cultural do ponto de vista da sustentabilidade financeira.

A sede deste projecto estará estabelecida em Estremoz, distrito de Évora, e haverá duas tipologias de negócio envolvidas e em directa correlação. Em primeiro lugar uma área de negócio, direccionada para a prestação de serviços culturais, e em segundo lugar, outra de restauração. A prestação de serviços envolverá a implementação de um estatuto de membro e, nisso, assemelhar-se-á ao conceito de um clube. Para além disto, o projecto será responsável por um conjunto de actividades culturais, que podem envolver desde a organização de concertos em teatros, à promoção de formações artístico-culturais, passando por actividades direccionadas para o turismo cultural da região onde se irá desenvolver.

Palavras-chave: empreendedorismo cultural; sociabilidade; desenvolvimento artístico-cultural; *Teia*.

## 1. SUMMARY

*Teia Cultural* is a project that intends to establish itself through its activity in a multidisciplinary domain, aiming at getting involved in several spheres of action, by combining numerous artistic fields and cultural activities. This is justified, on the one hand, by the existence of a possible, and even desirable, complementarity between those artistic and cultural activities (which includes their audiences) and, partly, by the market conditions that were found and which would render impossible, in terms of its financial sustainability, any attempt at artistic and cultural specialization.

The project will have its seat in Estremoz, in the Évora district, and two business typologies will be involved in a direct correlation. Firstly, a business branch, directed towards the provision of cultural services and, secondly, a catering branch. The provision of services will include setting up a member status, an aspect that brings it closer to the concept of club. Moreover, the project will be responsible for a set of cultural activities, which may range from the organization of concerts and theater plays, the promotion of artistic and cultural training programmes, to activities with a focus on rural tourism in the region where the project will be implemented.

Keywords: cultural entrepreneurship; sociability; artistic and cultural development;

*Web.*

## 2. SUMÁRIO EXECUTIVO

O projecto cultural que se desenvolve neste plano de negócios é o resultado da dissertação de mestrado em Gestão Cultural promovido pelo ISCTE-IUL. Designado *Teia Cultural*, este projecto teve como princípio motivador a promoção da cultura e das artes na região de Estremoz, ambicionando envolver nisso os seus públicos e demais instituições culturais da região.

Sendo esta uma região de pouca densidade populacional e, portanto, com poucos públicos culturais, seria inviável pensar-se num projecto especializado que se cingisse a uma área da cultura ou das artes. Nesse sentido, desde cedo se começou a delinear uma estratégia de exploração de diversas áreas culturais e artísticas, procurando, deste modo, uma multidisciplinaridade artística e cultural nas actividades envolvidas. Esta estratégia acabaria por se provar não apenas pertinente do ponto de vista da sustentabilidade financeira do projecto como ainda no que diz respeito à complementaridade dessas áreas, implementado uma articulação entre elas e um envolvimento mais significativo entre os vários públicos culturais.

Como envolver os públicos num projecto cultural? Esta questão está na base da *Teia Cultural*. A nossa resposta a esta problemática foi a de envolver estes públicos na própria estrutura do projecto. Fazendo dos indivíduos *membros* da *Teia*, estaremos em condições de estar próximos deles e de, com eles, apostar em várias actividades artísticas e culturais, as quais serão o resultado, em parte, dos interesses deste conjunto de pessoas. Esta satisfação dos interesses destes membros não tem que ver com uma obediência cega aos seus gostos, embora a fronteira entre uma e outra situação seja ténue e de difícil delimitação. O empenhamento em corresponder às expectativas e interesses destes públicos será, no fim de contas, mediado pela estrutura organizacional da *Teia* e pautado pela sua própria identidade. No seguimento desta problemática, a teoria da *autopoiesis* surgiu-nos como capaz de teorizar e explicar eficazmente o tipo de organização aqui ambicionada e as suas vantagens na sua afirmação como tal.

Chegados aqui, sentimos a necessidade de explorar um espaço físico (e, embora seja essencial, poderia não o ser) e público que servisse não apenas como promoção das actividades da *Teia* e catalisador de novas oportunidades de negócio, como também de ponto de encontro de artistas, públicos e agentes culturais. Deste modo, construir-se-á uma base operacional do projecto e, simultaneamente, um espaço físico que sirva de

ponto de encontro (mediado ou espontâneo) entre pessoas. É desta forma que chegamos ao *Até Jazz Café* – uma cafetaria/bar que promova o projecto *Teia* e que atraia novos clientes, novos públicos e, possivelmente, novos membros.

As primeiras actividades a ser delineadas passam a ser aquelas que podem ser organizadas no espaço do *Até Jazz Café*, em especial nos concertos ou celebrações festivas. Contudo, o objectivo não será limitarmo-nos a um só espaço mas, isso sim, a criar uma estrutura que tenha a capacidade de se alastrar a outros espaços e outras iniciativas. Neste sentido, procuraremos organizar eventos noutras partes da região e cidade estremocenses (o Teatro Bernardim Ribeiro será um exemplo disso) e promover outro tipo de actividades culturais, como o turismo cultural na região, ou artísticas, através de formações artístico-culturais. Tudo isto, aliado à actividade da restauração, será a base, conceptual e financeira, do presente projecto.

O Até Jazz Café é um espaço comercial criado em 2004 e, uma vez que estará na base do presente projecto, foi alvo de uma avaliação analítica. As perspectivas que desenvolvemos são o resultado de um olhar crítico para a sua organização e actividade, mas também de inquéritos realizados aos seus clientes e outros residentes ou visitantes na cidade de Estremoz.

### 3. IDENTIFICAÇÃO DA PROPOSTA DE VALOR

O presente plano de negócios tem como objectivo formular as bases para a fundação de uma empresa privada, no sector da cultura, vocacionada para a organização de eventos culturais, mas também ligada ao negócio da restauração.

Pretende-se expandir um negócio pré-existente, dando-lhe a possibilidade de se regenerar e sobreviver às adversidades da actualidade. O negócio de que se fala (propriedade da família do promotor) está centrado na exploração de um café-bar (*Até Jazz Café* com localização em Estremoz) direccionado para a promoção da cultura através de exposições, espectáculos de música ao vivo, entre outras actividades. Neste sentido, criar-se-á uma empresa que se aproprie deste café-bar, o explore e que tenha a capacidade de se expandir para além dele, desenvolvendo iniciativas não apenas neste espaço como noutros locais da cidade. A presente proposta de inovação, designada *Teia Cultural*, terá os seguintes aspectos identificativos:

- Designação Social: *Teia Cultural, Lda*.
- Forma Jurídica: Sociedade Unipessoal por Quotas
- Objecto Social: Restauração; Produção de Eventos
- Capital Social: 15.000€
- Sede e instalações: Estremoz, Évora, Portugal

A exploração do *Até Jazz Café* – doravante abreviado na sigla AJC – será uma forma de centrar as operações da *Teia* num espaço público, servindo não só como espaço fixo para organização de eventos mas também como forma de divulgação das várias actividades e captação de novos públicos para outras iniciativas noutros espaços que não o do AJC.

Como forma de conciliar os vários sub-projectos da *Teia*, criar-se-á o estatuto de *Membros Teia*, o qual será semelhante ao de um sócio de uma associação ou clube, sendo que aqui o foco de interesse será a cultura e, em particular, as iniciativas culturais desenvolvidas pela *Teia*. Esta será uma forma de aproximar entre si os diversos públicos que se consiga alcançar dando – dando ao mesmo tempo uma maior consistência às várias actividades desenvolvidas, através da maior proximidade com os públicos e pela

facilidade de transmissão de informações desenvolvidas pela *Teia* em qualquer das suas vertentes.

A produção de eventos consistirá na organização de espectáculos de música, dança e teatro, de workshops artísticos e, por último, uma aposta no turismo cultural. Estas actividades poderão decorrer no espaço do AJC ou noutros locais da cidade, como, por exemplo, no teatro municipal.

O promotor deste plano de negócios é Tiago Câmara Pereira, natural de Évora, mas a residir desde os seus sete anos em Estremoz. Desde cedo que foi integrando diversas formações artísticas, tendo aulas de música (primeiro piano, depois guitarra clássica) desde os 5 anos e integrando mais tarde grupos de teatro amador estremocenses. Na sua juventude, liderou a Associação de Estudantes da Escola Secundária Rainha Santa Isabel de Estremoz, com a qual promoveu nesse ano lectivo (o seu 12º ano) vários eventos desportivos e culturais, de que se pode destacar um Concurso de Talentos realizado no Teatro Bernardim Ribeiro de Estremoz, direccionado para talentos artísticos de três áreas: música; literatura; artes plásticas. Conclui em 2010 a licenciatura em Filosofia na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa e dá início, no ano seguinte, ao mestrado em Gestão Cultural no ISCTE-IUL.



## 4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A presente revisão bibliográfica teve como objectivo encontrar as bases teóricas que auxiliassem o desenvolvimento teórico e conceptual do presente projecto. Apresenta-se, de seguida, um resumo da revisão e, em modo introdutório, a explicação de Peter Drucker do que é um empresário e daquilo em que consiste a actividade empresarial que, naturalmente, estará subjacente a todo trabalho que aqui se apresentará.

“Os empresários também não são capitalistas, embora naturalmente precisem de capital, como todas as actividades económicas (e grande parte das não económicas). Também não são investidores. Correm riscos, é certo, mas o mesmo acontece a toda a gente envolvida em qualquer tipo de actividade económica. A essência da actividade económica é o empenhamento de recursos do presente em relação a perspectivas futuras, e isso implica incerteza e risco. O empresário também não é uma entidade patronal, mas pode ser, e muitas vezes é, um empregado – ou alguém que trabalha independentemente e só por si.

A capacidade empresarial é assim uma característica distinta de um indivíduo ou de uma instituição. Não é um traço de personalidade; (...)

(...) toda a gente que seja capaz de tomar decisões poderá aprender a ser um empresário e a agir de um modo empresarial. A capacidade empresarial é, pois, mais um comportamento que um traço de personalidade. E os seus fundamentos residem mais nos conceitos e na teoria que na intuição. (Drucker, P., 1989: 37-38)”

É com base neste espírito empresarial que se desenvolve o presente projecto, desenvolvendo a partir de conceitos e teorias de gestão – e mais em específico, da gestão cultural – um plano de negócios que será a base deste projecto cultural.

### 4.1 Gestão Cultural

A gestão cultural apresenta-se, obviamente, como uma especificação da gestão e como tal, aplicar-se-á à actividade cultural uma abordagem própria da gestão e, conseqüentemente, o produto comercial que será objecto da gestão será aqui a actividade cultural ou os bens culturais mas, em que medida a gestão cultural se diferencia da gestão?

Derrick Chong apresenta-nos, em Arts Management, diversas definições de gestão cultural e, entre elas, uma de Colbert:

*“While most companies in the arts sector are product – rather than market – oriented, the reverse is true for cultural industries and the media. In fact, one of the defining characteristics of the arts sector is that artistic vision takes precedence over market conditions. Rather than selling a product that satisfies the needs and desires of consumers, these organizations offer an artistic vision likely to be of interest to a certain audience. In practice, the job of the marketing staff is to identify a market segment interested in the product being offered, not to provide consumers with what they want to see. (Chong, D., 2010: 6)”*

Deste modo, a gestão cultural distingue-se de gestão na medida em que, em vez de procurar um produto que satisfaça as necessidades do mercado, procura um segmento de mercado que se possa interessar por um determinado produto cultural<sup>1</sup>. Há aqui uma passagem da lógica (gestão) de encontrar o que o mercado procura para uma outra (gestão cultural) de encontrar o público (mercado) que poderá estar interessado em consumir um determinado bem cultural (produto). Consequentemente, o bem cultural existe antes do seu consumo; primeiro temos os bens/produtos culturais e só depois poderemos ter o seu consumo.

É certo que também a cultura pode ser entretenimento e, como tal, nos deparamos frequentemente com o dilema de escolher, por um lado, o virtuosismo artístico-cultural ou, por outro lado, de ceder ao *mainstream* e àquilo que o público procura e quer. Seja como for, o acto de criação artístico pressupõe dar-se num tempo e num espaço prévio ao seu consumo e, portanto, existe antes e independentemente do seu consumo. Isto, contudo, poderá levar-nos para outras problemáticas que não queremos aqui aprofundar como, por exemplo, a questão levantada por Duchamp a propósito do papel do público no acto de criação e na própria continuação da obra de arte.

---

<sup>1</sup> Exclui-se desta definição, evidentemente, a área da cultura dedicada ao entretenimento.

<sup>2</sup> In: <http://www.estradasdeportugal.pt/index.php/pt/areas-de-atuacao/prn/153-autoestradas>

<sup>3</sup> Cálculos efectuados com base nos documentos supracitados.

<sup>4</sup> Com efeito, o epíteto é certo, e patente não só nas paredes caiadas - tradição bastante disseminada na

## 4.2 *Autopoiesis*

O conceito de *autopoiesis* foi desenvolvido como tal em 1972 por Humberto Maturana e Francisco Varela, aplicado ao ramo da biologia e, desde então, tem sido aplicado a outras áreas da ciência e do conhecimento humano. Este conceito deriva dos termos gregos *auto* e *poiesis* que poderão significar, respectivamente, próprio (de si mesmo, etc.) e criação ou produção.

Maturana, já em 1980, (e na reedição deste estudo) elucidou-nos um pouco mais acerca do termo que aqui se explora, *autopoiesis*:

*“(...) we were unhappy with the expression ‘circular organization’, and we wanted a word that would by itself convey the central feature of the organization of the living, which is autonomy. It was in these circumstances that one day, while talking with a friend (José Bulnes) about an essay of his on Don Quixote de la Mancha, in which he analyzed Don Quixote’s dilemma of whether to follow the path of arms (praxis, action) or the path of letters (poiesis, creation, production), and his eventual choice of the path of praxis deferring any attempt at poiesis, I understood for the first time the power of the word ‘poiesis’ and invented the word that we needed: autopoiesis. This was a word without history, a word that could directly mean what takes place in the dynamics of the autonomy proper to living systems. (Maturana, Varela, 1980: XVII)”*

Em termos genéricos, podemos descrever o sistema *autopoiético* como aquele em que o produto dos seus processos de organização é extensível ao ambiente em que opera, ou seja, enquanto sistema, os seus processos internos providenciam-lhe a capacidade de se manter inteiro enquanto estrutura, mas estes processos estão inerentemente dependentes dos processos possíveis com o ambiente, através das dinâmicas de autonomia que aí estabelece. Assim, o sistema *autopoiético* é autónomo e operacionalmente fechado, mas está estruturalmente acoplado com o seu ambiente, através de uma dinâmica de mudança, que poderá ser encarada como uma forma rudimentar de cognição, que pode ser observada em todas as formas de vida.

Uma análise destes sistemas nestes termos será, portanto, aberta à imprevisibilidade (não nos dará certezas e previsibilidade de acontecimentos) mas garante a capacidade do sistema se manter inteiro, ainda que o seu ambiente seja sujeito a transformações. Assim, o produto expectável destes sistemas não pode ser aferido, mas

através dos seus processos *autopoiéticos* de organização, é possível esperar que este, ainda que mudando o produto da sua acção, mantenha a sua dependência e unidade interna de acordo com o ambiente a que é sujeito. Assim, de nada nos serve analisar um sistema orgânico como sistema fechado e controlado se não é nessas condições que ele opera. A primeira conclusão deste estudo diz-nos o seguinte:

*“The living organization is a circular organization which secures the production or maintenance of the components that specify it in such a manner that the product of their functioning is the very same organization that produces them. Accordingly, a living system is an homeostatic system whose homeostatic organization has its own organization as the variable that it maintains constant through the production and functioning of the components that specify it, and is defined as a unit of interactions by this very organization. (Maturana, Varela, 1980: 48)”*

Os componentes de um sistema orgânico vivo desenvolvem-se de acordo com a estrutura (ou modelo) que esteve na base da sua própria criação, que está ela própria dependente do ambiente. Assim, apesar de estes organismos serem sistemas fechados, há algo de inconstante na sua estrutura, que lhes atribui uma coerência com o ambiente, e portanto lhe fornece uma unidade própria a cada momento.

Não ousando aplicar esta teoria ontologicamente ao presente projecto, poderemos, pelo menos, encará-la como uma metáfora a propósito de algo que, tendo um conjunto de regras estruturais, se desenvolve por si mesmo e de forma autónoma mediante essas mesmas regras que estruturaram a sua origem, que são elas próprias derivadas do meio em que estão inseridas.

*“Using the tenets of autopoietic theory, Zeleny (2005) interprets organizations as networks of interactions, reactions, and processes identified by their organization (networks of rules of coordination) and differentiated by their structure (specific spatio-temporal manifestations of applying the rules of coordination under specific conditions or contexts). Following these definitions, Zeleny argues that the only way to make organizational change effective is to change the rules of behavior (i.e., the organization) first, and then change processes, routines, and procedures (i.e., the structure). He explains that it is the system of the rules of coordination, rather than the processes themselves, that define the nature of recurrent execution of*

*coordinated action (recurrence being the necessary condition for learning to occur). He states: “Organization drives the structure, structure follows organization, and the observer imputes function” (ibid, p. 197). (Magalhães, Sanchez, 2009: 5)”*

Assim, no presente projecto, propomo-nos então criar as condições (AJC), para que um determinado grupo de indivíduos (*Membros Teia*), constituam um sistema fechado (*Teia*) – um sistema que funcione em conjunto, sob dinâmicas que produzam um produto que serve um determinado propósito, ou seja, através de um comportamento recursivo (ao meio envolvente). Através das relações com o meio, este propósito poderá sofrer alterações – gostos culturais, artísticos, económicos, etc. – sem que a unidade interna enquanto sistema e cadeia de processos se destrua. Trata-se, portanto, de um sistema de organização de pessoas que se desenvolva a partir dos axiomas da *autopoiesis*, aplicada aqui ao estudo das organizações. Assim, confiamos na longevidade dos processos de organização propostos no presente projecto, na medida que estes estarão abertos à própria possibilidade de evolução destes processos de organização através do tempo. (Zeleny, 2003 *cit. in* Magalhães *et al*, 2009: 3)

Em suma, confiamos que a *Teia*, enquanto processo de organização de indivíduos, oferece uma menor resistência à inevitável mudança do meio social, económico, financeiro, cultural ou artístico, na medida em que conseguirá adaptar os seus processos e produtos ao longo do tempo, sem que isso desfaça a sua unidade, e logo a sua existência enquanto organização cultural. Para isto é fundamental a implementação de um modelo de gestão que passe pelo estabelecimento dos seus membros (*Membros Teia*), enquanto parte fundamental do seu desenvolvimento. Explica-se assim a necessidade dos *Membros Teia* enquanto parte activa da gestão e planeamento de actividades, e consegue-se oferecer as condições financeiras através do negócio de restauração como catalizador, para que esta organização possa ter início.

### **4.3 Sociabilização**

A interacção social existe, muito provavelmente, desde o surgimento da raça humana. Acompanha-nos na nossa evolução e dela dependemos, desde os primórdios da nossa existência fenomenal. A evolução que, em termos de organização social, mais recentemente ocorreu e que diz respeito a esta igualdade entre as pessoas e igualdade de direitos, teve como consequência o desvanecimento das anteriores formas de interacção social, como aliás é referido no excerto seguinte,

*“Nas sociedades tradicionais a integração social dos indivíduos, as suas referências de identidade, geravam-se nas instituições, na trama de relações sociais em que estavam inseridos logo desde a nascença: a família, os grupos de parentesco, a comunidade, as corporações, as relações senhoriais. O indivíduo nunca era visto isoladamente mas integrado nos respectivo grupos de referência. Na passagem para as sociedades modernas dá-se não só uma mudança de valores, das ideias que os agentes sociais fazem de si próprios e da sociedade, como a destruição ou transformação das antigas formas de sociabilidade. Concomitantemente com o esbatimento das relações de comunidade e de parentesco nas zonas urbanas, ergue-se o cidadão nos seus direitos individuais, na igualdade perante a lei e o estado, perante os seus concidadãos.*

*É precisamente neste ponto que surge a importância das associações – em paralelo com a administração local (...) – como nova forma de sociabilidade que ultrapasse os riscos advindos da igualdade. (Viegas, 1986: 109)”*

O associativismo, que é abordado neste estudo, nasce em grande parte como resultado deste fenómeno. É também como consequência disto que ainda hoje procuramos novas formas de interacção social. As redes sociais são um dos exemplos mais recentes de um fenómeno que transformou radicalmente a nossa sociabilidade.

No séc. XVIII aparecem os primeiros cafés que transformaram o modo de interacção social, que se mudou substancialmente de espaços privados para espaços (agora) públicos. O café passa a ser, inclusive, um traço da cultura europeia, como enuncia George Steiner na sua Ideia de Europa.

*“A Europa é feita de cafetarias, de cafés. Estes vão da cafetaria preferida de Pessoa, em Lisboa, aos cafés de Odessa frequentados pelos gangsters de Issac Babel. Vão dos cafés de Copenhaga, onde Kierkegaard passava nos seus passeios concentrados, aos balcões de Palermo. (...) Desenhe-se o mapa de cafetarias e obter-se-á um dos marcadores essenciais da “ideia de Europa”.*

O *café* é um local de entrevistas e conspirações, de debates intelectuais e mexericos, para o *flâneur* e o poeta ou metafísico debruçado sobre o bloco de apontamentos. Aberto a todos, é todavia um clube, uma franco-maçonaria de reconhecimento político ou artístico literário e presença programática. Uma chávena de café, um copo de vinho, um chá com rum assegura um local onde trabalhar,

sonhar, jogar xadrez ou simplesmente permanecer aquecido durante todo o dia. É o clube dos espirituosos e a posterestante dos sem-abrigo. (Steiner, 2006: 26)”

A demanda por novos modelos de interação social continua activa e não se extinguiu nos modelos do associativismo. Continua pertinente fazermos, hoje em dia, essa procura, que mais não seja como forma de acompanhar a evolução da nossa sociedade e as necessidades das pessoas que procuram estas e outras novas formas de sociabilidade.

#### **4.4 Organização de eventos**

A organização de eventos será, a par com a actividade da restauração, o *core business* deste projecto, pelo que será importante compreender a sua dinâmica. Em *Gestão de Eventos*, de Filipe Pedro, Joaquim Caetano, Klaus Christiani e Luís Rasquilha, encontramos um conjunto de contribuições para a organização e implementação de eventos (sociais, culturais ou desportivos). Esta obra apresenta-nos um conjunto de fases necessárias para o planeamento de um qualquer evento:

1. *“Definir os objectivos do evento*
2. *Verificar e analisar o orçamento disponível*
3. *Definir estratégias para o evento e apresentar o plano*
4. *Definir o tema do evento*
5. *Definir o público-alvo do evento*
6. *Definir a data do evento*
7. *Escolher os horários do evento*
8. *Seleccionar o local do evento*
9. *Escolher a disposição das salas ou dos ambientes*
10. *Vender quotas do evento*
11. *Reunir os envolvidos*
12. *Contratar serviços de terceiros*
13. *Elaborar o programa e o conteúdo do evento*
14. *Elaborar e enviar convites*
15. *Desenvolver material promocional*
16. *Definir concursos e atracções*

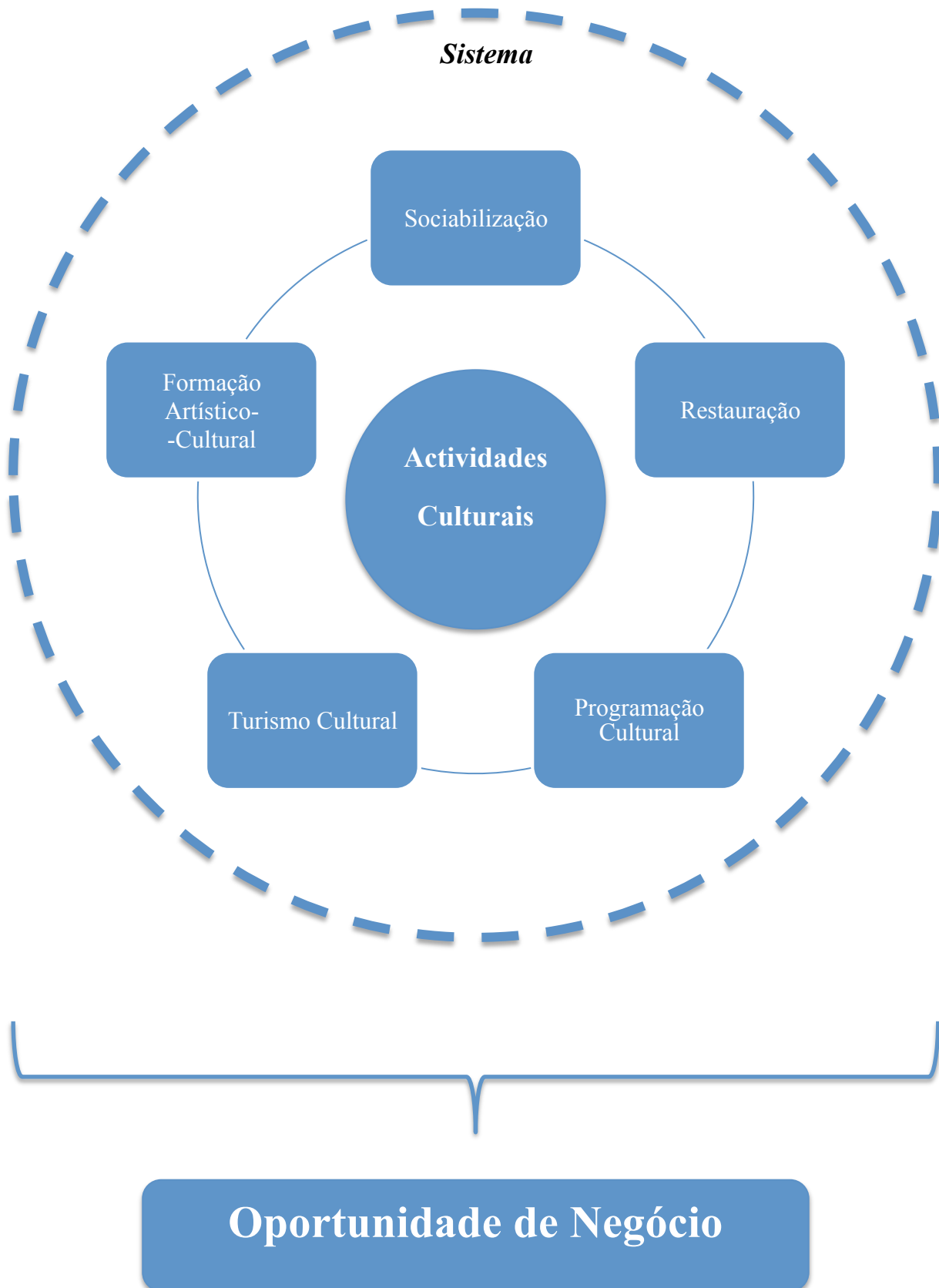
- 17. Definir mecanismos para a divulgação do evento*
  - 18. Contratar assessoria de imprensa*
  - 19. Preparar o sistema de registo de visitantes*
  - 20. Verificar o investimento total previsto para o evento*
  - 21. Preparar formulários de controlo*
  - 22. Preparar formulários e questionários de avaliação*
- (Pedro *et al.*, 2012: 41-55)”

Esta é uma proposta de modelo de planeamento de eventos, sejam eles quais forem, e, naturalmente, terá a plasticidade para se adaptar aos eventos em concreto. Mais do que se aprofundar a construção de um modelo de planeamento, é de realçar a necessidade de se encontrarem mecanismos de planeamento, organização, implementação e controlo dos eventos que se poderão promover. A gestão cultural, como qualquer outro ramo da gestão, só se poderá desenvolver se também passar por estes modelos de gestão.



## 5. QUADRO DE REFERÊNCIA

*Meio*



O quadro de referência que mostramos apresenta no centro ‘actividades culturais’, o que, no fundo, representa a força motriz deste projecto. A partir deste núcleo, destacamos cinco aspectos/actividades: sociabilidade; restauração; programação cultural; turismo cultural; formação artístico-cultural.

Passando a explicar, estas dimensões não representam todo o espectro passível de ser retirado do âmbito das actividades culturais mas são aquelas as que terão maior destaque na presente dissertação. Assim, note-se que todas elas se encontram dentro de um sistema de processos (aspectos/actividades), o qual, por sua vez, é envolvido pelo meio externo a si. Mais do que as iniciativas culturais em particular, é nesta tensão entre ‘ambiente’ e ‘meio’ que as actividades culturais nos surgem e é precisamente esta realidade de interação e progressiva flexibilidade e adequação que nos parece ser a principal oportunidade de negócio e, conseqüentemente, as que justificam os parâmetros/processos que envolvem a actividade cultural.

## 6. ANÁLISE DE MERCADO

### 6.1 Meio envolvente contextual

#### 6.1.1 Envolvente geográfica

Geograficamente, Estremoz encontra à sua volta, num raio de cerca de 60km, cidades como Évora, capital de distrito, (de que dista 45km), Montemor-o-Novo (63km), Portalegre (57km), Elvas (42km) e Badajoz (62km), posicionando-se precisamente no centro destas cidades e na intersecção dos eixos de circulação Norte-Sul (Portalegre – Évora) e Oeste-Este (Lisboa – Montemor-o-Novo – Elvas – Badajoz) que as ligam. Este último é servido pela rodovia A6, troço integrante do IP7, que liga Lisboa ao Caia<sup>2</sup>, fazendo simultaneamente parte do eixo Lisboa-Madrid, e que possibilita uma ligação directa à capital em menos de duas horas de viagem.

Analisando uma área mais próxima da cidade de Estremoz, num raio de cerca de 30km, encontramos centros urbanos como Redondo (26km), Monforte (29km) ou Vila Viçosa (20km).

Nas proximidades desta cidade encontramos a Serra d'Ossa e o seu ponto mais elevado, o Alto de S. Gens (653m). Esta serra apresenta riquezas biológicas (de que são exemplo as pouco comuns "rosa albardeira" e "orvalho-do-sol") e arqueológico-patrimoniais, com as suas antas e dólmenes pré-históricos.

#### 6.1.2 Envolvente económica

À data dos últimos censos, o concelho apresentava um nível de terciarização da economia praticamente semelhante à média nacional, com 70,5% da população empregada a trabalhar no sector dos serviços (INE 2012, ...*Alentejo*: 108), para uma média nacional de 70,4% (INE 2012, ...*Portugal*: 98). Os resultados do concelho divergem sim dos nacionais, e significativamente, nos sectores primário e secundário. Enquanto a média nacional de pessoas empregadas no sector primário se fica pelos 3,1%, a taxa no concelho atingia em 2011 os 10%; no sector secundário acontece o inverso, com a média nacional (26,5%) a superar - quase pela mesma diferença, dado o quase empate no terciário -, a taxa do concelho (19,5%)<sup>3</sup>.

A extracção da pedra mármore (e em menor medida do granito) é a actividade industrial por excelência no concelho, e um dos principais motores económicos da

<sup>2</sup> In: <http://www.estradasdeportugal.pt/index.php/pt/areas-de-atuacao/prn/153-autoestradas>

<sup>3</sup> Cálculos efectuados com base nos documentos supracitados.

localidade, tendo-lhe valido, por isso mesmo, o epíteto de “cidade branca”<sup>4</sup>. A cidade encontra-se, de resto, sobre uma das grandes jazidas nacionais desse minério, e onde tal actividade continua sendo levada a cabo, designadamente nas localidades vizinhas de Vila Viçosa e Borba. Nos tempos que correm, e malgrado a crise económica e financeira que assola de forma particularmente grave o nosso país, a actividade económica em torno desse recurso endógeno subsiste, existindo um número considerável de pedreiras que se mantêm em actividade, e cuja manutenção do volume de negócios muito deve à exportação (Câmara Municipal de Estremoz, 2008: 49-53).

Quanto à agricultura, nas duas últimas décadas a cidade assistiu à expansão e afirmação do sector vinícola. O visitante que se dirija a Estremoz é imediatamente alertado para esse facto, pois a própria paisagem em redor da cidade e das suas muralhas é, amiúde, constituída por vinhas (que nalguns pontos chegam a cobrir as encostas contíguas às muralhas) e adegas. Actualmente, várias marcas locais, entretanto premiadas, lograram singrar e impor-se no mercado nacional, numa região onde o vinho de Borba permanece ainda o de maior renome. As marcas *.Com* (Ponto Com), *Monte das Servas* ou *J. Portugal Ramos* são alguns exemplos disso.

Destacam-se ainda outros domínios que não são de somenos importância para a economia local. Por um lado temos o artesanato e, dentro deste, a olaria, onde detém particular relevo os Bonecos de Estremoz. Estes, a par dos mármore, representam uma das imagens de marca mais facilmente reconhecíveis do concelho e são tradição mantida por vários *ateliers* de cerâmica ainda em funcionamento. Doutra parte, temos ainda a indústria alimentar, focada sobretudo nos enchidos de porco alentejano e de porco preto e, de maneira mais modesta, nos queijos (Câmara Municipal de Estremoz, 2008: 49-53).

Outro factor dinamizador é o mercado semanal, que todos os sábados tem lugar no Rossio Marquês do Pombal, a grande praça estremocense. Ali são transaccionados, entre outros, antiguidades, produtos de agro-pecuária, ou até livros e artigos de numismática. Todavia, é a FIAPE (Feira Internacional de Agro-Pecuária de Estremoz) o maior evento promotor dos produtos locais e regionais. Sublinhe-se que o seu âmbito ultrapassa aquele que o próprio nome anuncia. Como já vem sendo hábito, para além do comércio de gado e de produtos de variada índole no domínio da agricultura (muito em

---

<sup>4</sup> Com efeito, o epíteto é certo, e patente não só nas paredes caiadas - tradição bastante disseminada nas zonas mais quentes do país - mas também pelo uso ostensivo do mármore nas calçadas dos passeios públicos e em ombreiras, varandas e outros adornos que ornaram as fachadas dos mais variados edifícios da cidade.

especial de maquinaria), marcaram também presença, na edição de 2013, inúmeras empresas provenientes de todo o país ligadas ao calçado ou ao vestuário, à mobília ou ainda aos artigos de cosmética, para delas dar apenas alguns exemplos<sup>5</sup>.

Mencione-se também o pequeno comércio (vestuário, restauração e papelaria, por exemplo), cuja implantação assegura a subsistência de muitos dos seus habitantes e, cujo papel da economia local não deve, portanto, ser menosprezado.

### 6.1.3 Envolve demográfica

De acordo com os últimos censos realizados pelo INE, em 2011, o concelho de Estremoz tem uma população residente total de 14.318 habitantes (INE, 2012, ...*Alentejo*: 98). Este valor era de 15.672 aquando da realização dos censos precedentes, em 2001 (INE, 2001: 106). Assim, nos dez anos decorridos entre estes, a diferença salda-se em 1354 habitantes. Isto corresponde a uma perda de 8,6% da população total do concelho, número bastante substancial num período de somente uma década. Acresce ao atrás evocado que o concelho apresenta um elevado índice de envelhecimento<sup>6</sup>. O valor deste atinge os 245% (INE, 2012, ...*Alentejo*: 104), enquanto - e para efeitos de rápida e elucidativa comparação - o nacional e europeu se ficam pelos 127,84% (INE, 2012, ...*Portugal*: 22) e 113,2%<sup>7</sup>, respectivamente.

A realidade demográfica do concelho não augura melhorias nos tempos próximos. Com uma pirâmide etária notoriamente mais larga no topo e mais estreita na base – forma que caracteristicamente assume nos países desenvolvidos –, não é de todo expectável que se assista ao rejuvenescimento da população concelhia, o que será seguramente verdade, regra geral, na generalidade dos concelhos do interior nacional.

No caso estremocense, esta desertificação e concomitante envelhecimento da população agudizam-se devido a uma conjugação de factores, que em seguida evocamos de forma sucinta. O primeiro, que se pode considerar um factor estrutural, tem que ver com o facto de muitos jovens serem levados a abandonar o concelho de forma a ingressarem num estabelecimento de ensino superior - sendo que os mais próximos se situam em Évora e Portalegre, com uma oferta curricular que não se equipara à da capital ou de outros centros universitários. A este respeito, e num pequeno parêntesis,

<sup>5</sup> In: <http://www.cm-estremoz.pt/index.php?pa=458&lang=1>

<sup>6</sup> Definido como o número de pessoas idosas (com idades de 65 anos ou mais) por cada 100 jovens (indivíduos com idades compreendidas entre os 0 e os 14 anos).

<sup>7</sup> In: <http://www.pordata.pt/Europa/Indice+de+envelhecimento-1609>

sublinhe-se o aumento considerável do número de indivíduos do concelho com formação superior concluída: de 1142 em 2001, o número sobe para 1550 no ano de 2011<sup>8</sup> - ou seja, 10,8% da população residente no mesmo ano, incremento admirável em tão pouco tempo.

O segundo factor que catalisa o envelhecimento do concelho é a procura de emprego. De facto, para encontrar trabalho, muitos jovens acabam por permanecer no local onde concluem os estudos ou por abandonar a sua cidade natal, escolhendo, em detrimento desta, os grandes centros urbanos. Naturalmente, estes são fenómenos que a crise económica e o aumento generalizado da taxa de desemprego (que, lembre-se, incide de forma particularmente severa nas faixas etárias mais jovens) vieram agudizar. Mas a crise, assim como a política de austeridade acordada como condição de obtenção do resgate financeiro ao nosso país, afectaram também a demografia local por outra via: o decréscimo generalizado dos rendimentos dos agregados familiares, e dos jovens em particular, coloca novos entraves ao aumento da taxa de natalidade, já por si tendencialmente baixa. Neste aspecto, e mais uma vez, os valores do concelho ficam infelizmente aquém da média nacional, já que as taxas de natalidade no concelho e no país eram, em 2012, de 6,5 ‰ e de 8,5 ‰<sup>9</sup>, respectivamente.

#### **6.1.4 Envoltente sociocultural**

No concelho de Estremoz encontramos riquezas patrimoniais de diferentes épocas, com vestígios pré-históricos, romanos e árabes e influência cristã acentuada desde o séc. XIII. As igrejas, capelas e conventos são uma referência nesta região. (Vermelho, 2003; Mendeiros, 2001)

A nível museológico encontramos sobretudo instituições municipais ou associativas vocacionadas para a cultura popular e tradicional e, numa esfera de acção diferente, um Centro Ciência Viva (o único no Alentejo) dedicado à temática da geologia.

A nível de associações socioculturais sem fins lucrativos encontramos, no activo, instituições sociais dedicadas à dinamização, por um lado, da terceira idade e, por outro lado, dos jovens, instituições dedicadas a actividades desportivas, instituições de carácter cívico (de que destacamos o Núcleo de Amnistia Internacional de Estremoz,

---

<sup>8</sup> Dados dos já referidos Censos de 2001 e 2011.

<sup>9</sup> In: <http://www.pordata.pt/Municipios/Taxa+bruta+de+natalidade-366>

o único núcleo da AI Portugal a sul do rio Tejo) e instituições culturais tais como a Casa da Cultura - detentora do "Brados do Alentejo", jornal de referência local - ou a Associação Filatélica Alentejana - responsável por uma sala de exposições culturais de temáticas variadas e com uma dinâmica activa e muito própria.

No respeitante aos espaços culturais, para além dos museus, destacamos o Teatro Bernardim Ribeiro, ícone das actividades culturais estremocenses e que assegura o funcionamento do cinema local, a Praça de Touros (recentemente inaugurada e com equipamentos e condições para a organização de eventos versáteis, que possam ir além das actividades tauromáquicas) e o Palácio dos Marqueses de Praia e Monforte Fronteira (recentemente adquirido, recuperado e inaugurado pela autarquia). Estes dois últimos espaços alcançarão a breve trecho o estatuto de *ex-libris* da actividade cultural desta cidade, que até aqui pertencia em exclusivo ao Teatro Bernardim Ribeiro.

Relativamente ao ensino artístico-cultural extracurricular, destacamos a formação disponibilizada pela "Sociedade Filarmónica Luzitana", fundada em 1870, que oferece condições de acesso bastante vantajosas, e também a escola de música "Orfeão Tomaz Alcaide", dedicada ao ensino da música clássica através da prática instrumental, vocal e com a escola de *ballet*.

De igual modo, a já referida exploração de mármore, bem como a actividade cerâmica no concelho de Estremoz<sup>10</sup>, pela sua forte e continuada expressão, revestem-se não só de uma considerável importância económica mas também, inevitavelmente, de uma correspondente importância social e cultural. Desde os «Bonecos de Estremoz» à calçada das ruas da cidade toda em mármore, passando pela construção das casas e igrejas, o "barro" e o "mármore" são hoje em dia duas imagens de marca indissociáveis da arte e cultura da cidade e do concelho.

## **6.2 Meio envolvente transaccionável**

### **6.2.1 Estudo de mercado**

O estudo de mercado foi desenvolvido a partir da elaboração de inquéritos, direccionados – numa primeira fase – aos clientes assíduos do AJC e à população em geral de Estremoz familiarizada com este mesmo espaço. Numa segunda fase, foram abordadas as pessoas frequentadoras de alguns espaços culturais da cidade de Estremoz e visitantes desta mesma cidade, nomeadamente através da recolha de respostas no

---

<sup>10</sup> A propósito dos barros de Estremoz, ver Joaquim Vermelho (1990; 2005)

mercado tradicional que se realiza, semanalmente, aos sábados de manhã. Finalmente, foram ainda recolhidos inquéritos através das redes sociais, nomeadamente o *Facebook*.

O objectivo dos questionários foi, em primeiro lugar, perceber os interesses culturais dos inquiridos, de modo a compreender quais os seus interesses culturais, quais as áreas artísticas mais praticadas e quais as instituições culturais da cidade que mais atenção despertam nos inquiridos. Em segundo lugar, compreender a relação que as pessoas estabelecem para com o AJC em particular, pelo que, tentou-se analisar qual o grau de visibilidade que o AJC tem perante os inquiridos e perceber a assiduidade com que as pessoas frequentam este espaço. Em terceiro e último lugar, o objectivo foi o de analisar a imagem pública que as pessoas tecem acerca deste espaço, a nível de qualidade do serviço, da relação qualidade-preço dos seus produtos e da relação dos funcionários com os clientes.

Com os inquéritos realizados, obtivemos 223 respostas de ambos os sexos (60% do sexo feminino e 40% do sexo masculino). Todos os escalões etários estiveram aqui representados, sendo que se poderá constatar que há uma maior predominância dos escalões entre os 19 e os 35 anos que totalizam ambos 56% das respostas.

A nacionalidade dos inquiridos é, na sua esmagadora maioria, portuguesa (91%), sendo ainda de realçar os 7% de inquiridos de nacionalidade espanhola. No que diz respeito à residência dos inquiridos a residir em Portugal, o distrito que mais se destacou foi, por razões óbvias, o de Évora, com 67% das respostas, seguindo-se imediatamente o de Lisboa 15%, os distritos vizinhos aos de Évora (Beja, Portalegre, Setúbal e Santarém) totalizaram, em conjunto, 12% das respostas. Dentro do distrito de Évora, o concelho que mais se destacou foi o de Estremoz (sede do projecto) com 68% das respostas, os concelhos imediatamente vizinhos (Évora, Arraiolos, Sousel, Fronteira, Monforte, Borba e Redondo) totalizaram 26%.

Podemos desde já aferir que este mercado apela maioritariamente a jovens adultos, o que pode ser explicado, em parte, pela fase da vida em que estes indivíduos constituem famílias – ficando, conseqüentemente, com menos disponibilidade e capacidade financeira para se dedicarem a actividades culturais ou de lazer. Por outro lado, conclui-se também que o factor de proximidade se revela determinante, pelo que o público residente no distrito do AJC será aquele que tendencialmente irá frequentar a *Teia* e assistir às suas iniciativas.



### **6.2.2 Concorrência directa e indirecta**

Tendo em conta a diversidade de actividades haverão, para cada uma dessas acções, diferentes tipos de concorrência, que se explicita de seguida.

#### **Restauração**

##### Concorrência directa:

- Cafetarias;
- Casas de petiscos;
- Bares.

##### Concorrência indirecta:

- Restaurantes;
- Supermercados.

#### **Programação cultural – espectáculos**

##### Concorrência directa:

- Outros espectáculos de música, teatro e dança;
- Entidades de programação cultural.

##### Concorrência indirecta:

- Festas populares;
- Eventos desportivos.

#### **Turismo cultural**

##### Concorrência directa:

- Empresas de dinamismo cultural;
- Actividades de entretenimento turístico.

##### Concorrência indirecta:

- Eventos culturais, sociais ou desportivos.

#### **Formação artístico-cultural**

##### Concorrência directa:

- Acções de formação artístico-cultural desenvolvidas por outras pessoas ou entidades.

##### Concorrência indirecta:

- Outras acções de formação.

## 7. ANÁLISE SWOT

A Arte da Guerra de Sun Tzu foi, ao longo dos anos, adaptada ao mundo empresarial diversas vezes e de variadas maneiras. A conhecida análise *SWOT* é uma delas, permitindo conhecer-nos “a nós mesmos” (análise interna) e conhecermos “o inimigo” (análise competitiva). É precisamente esta análise que de seguida se desenvolve.

*“E portanto eu digo: “Devemos conhecer o inimigo, conhecer-nos a nós mesmos; a nossa vitória nunca estará em perigo. Devemos conhecer o terreno, conhecer as condições atmosféricas; a nossa vitória será então total. (Tzu, 2007: 205)”*

### 7.1 Análise Interna

#### Pontos fortes

- Negócio pré-existente: Do ponto de vista financeiro, o projecto terá a benesse de se implementar num espaço já existente e devidamente equipado. Deste modo, os compromissos financeiros a curto e médio prazo serão menores e, portanto, mais fáceis de assumir. Não ignorando a necessária existência de um investimento inicial para o arranque do projecto, deve-se salientar que este investimento é bastante inferior àquele que seria necessário para criar, de raiz, um projecto nos moldes a que se propõem.
- Rede de contactos: A empresa, tendo sido criada em 2004, beneficiará do estatuto e reconhecimento conquistado ao longo dos seus anos de actividade. Deste período de actividade resultou uma rede de contactos, tanto de clientes, como de artistas e entidades públicas ou privadas de diversas áreas, o que será uma mais-valia para o desenvolvimento e afirmação deste projecto no mercado.
- Dimensões do espaço-base: Tendo em conta a área útil e os vários espaços do AJC, será possível organizar actividades diversificadas (exposições, espectáculos de música, conferências, workshops de música e de artes, entre outras) em diferentes períodos do dia. Pelas dimensões do AJC, será ainda possível a concepção de diversas e distintas zonas de serviço, cada uma especializada num determinado tipo de produto, facilitando, desse modo, a aposta na diversidade e qualidade do serviço e dos produtos.

### **Pontos fracos**

- Marca pré-existente: A conotação directa que se poderá estabelecer entre o novo modelo que se pretende implementar e aquele já existente é válida e natural, mas poderá ter como consequência a atribuição de características negativas ao novo projecto, tendo por base o modelo anterior.
- Diversidade de actividades: A não especialização numa só actividade cultural poderá levar à dispersão das atenções da equipa de trabalho, podendo isso prejudicar a qualidade do serviço por nós ambicionada.

## **7.2 Análise competitiva**

### **Oportunidades**

- Localização de Estremoz: a cidade onde o negócio se pretende implementar poderá beneficiar da relativa proximidade a centros urbanos como Évora, Portalegre ou Badajoz, potencializando a sua localização enquanto cidade de passagem como ponto de encontro de públicos de cidades distantes entre si. Encontrando-se na intersecção dos eixos de circulação Este-Oeste (Lisboa-Espanha) e Norte-Sul (Portalegre-Évora), poder-se-á beneficiar não só das pessoas que circulam nestes eixos (enquanto público potencial) e que façam uma paragem em Estremoz, mas também dos artistas que se desloquem nestes eixos, que se deparem com esta cidade como um local intermédio entre o seu trajecto e que, nesse sentido, reconheçam neste projecto uma potencial plataforma para apresentação do seu trabalho.
- Potencialidades do património da região de Estremoz: a região correspondente à cidade de Estremoz e seus arredores apresenta um conjunto de património que nos parece pouco explorado. Nas duas freguesias desta cidade (recentemente juntas numa só, freguesia de Santa Maria e Santo André) encontramos 5 conventos, 10 igrejas, 9 capelas e 4 ermidas, totalizando 28 locais distintos de interesse. Deste conjunto de espaços apenas uma parte está aberta ao público e sempre de forma condicionada<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> As duas principais igrejas da cidade só são visitáveis num curto período do dia, próximo da celebração diária da missa. Outros espaços são visitáveis mas exigem que a pessoa se desloque a outros locais ou para pedir para ter acesso a esses mesmos espaços ou para levantar a chaves de entrada e, nalgumas destas situações, esse procedimento não é claro.

- Assim, considera-se que será possível promover uma série de visitas guiadas, com um especialista no património identificado, num percurso e periodicidade definidas. Será, portanto, exequível pensar-se na implementação de uma “Rota das Igrejas”. Para além do património religioso, estruturar-se-á uma “Rota dos Azulejos”, englobando não apenas algumas dessas igrejas como ainda espaços privados como palácios e casas antigas. Também implementaremos uma “Rota do Património Pré-Histórico”, uma vez que na Serra d’Ossa, nos arredores de Estremoz, estão identificados diversos locais de interesse pré-históricos<sup>12</sup>.
- Organizações culturais já existentes e com actividade: tendo em conta o trabalho desenvolvido por organizações culturais na região de Estremoz como o Orfeão Tomaz Alcaide (escola de música e dança clássica) e a *Foundation Obras* (residência artística), será pertinente organizarem-se actividades e eventos em parceria com estas instituições – como, por exemplo, concertos de música ou dança clássica para os alunos do Orfeão e respectivas famílias ou exposições e workshops com os artistas envolvidos pela *Foundation Obras*.
- Ausência de um espaço referencial para a cultura: Constata-se, em Estremoz, a ausência de um espaço de referência para a socialização dos diversos agentes e públicos culturais.
- Negócio pré-existente: O projecto Teia desenvolver-se-á a partir de um negócio já existente, um espaço dedicado à restauração e já, por si, com uma série de actividades culturais aí desenvolvidas. Este negócio pré-existente servirá de base para o mais se venha a desenvolver, dando-lhe consistência em termos de meios humanos, materiais e financeiros. Para além disto, o espaço e iniciativas do AJC servirão como incentivo para a reunião de antigos e novos públicos num só espaço de divulgação das diversas acções que se desenvolvam. Ter-se-á ainda, desde logo, na fase inicial do projecto uma rede de contactos já bastante desenvolvida e consolidada ao longo do tempo (de públicos, artistas e *media*).
- Aliar cultura ao entretenimento noturno: Como forma de rentabilização do projecto dar-se-á continuidade ao negócio da restauração e, em particular, da diversão noturna (funcionando enquanto bar). Como forma de diferenciação, pretende-se aliar a cultura ao entretenimento noturno, sendo que a cultura aqui

---

<sup>12</sup> Estes locais estão identificados pela CME, contudo, o acesso aos mesmos está condicionado. Neste momento, uma rota destas só seria praticável com a presença de um guia, tendo em conta o estado selvagem em que se encontram esses mesmos caminhos.

ambicionada não será a de puro entretenimento mas sim produtos culturais próximos da alta cultura (*high culture*).

### **Ameaças**

- Carência de hábitos culturais: Na medida em que Estremoz não tem uma programação cultural diversificada e regular, as oportunidades reveladas por esta falta de oferta ao nível da programação de eventos culturais que aí se poderão organizar, facilmente se poderão transformar num problema, pois esta ausência provoca uma falta de hábitos culturais e de afluência regular aos diversos eventos por parte da população. Para contrariar este tipo de hábitos, será necessário pôr em prática um programa de formação e vinculação de públicos, que poderá demorar algum tempo e requerer algum esforço até surtir efeito.
- Crise económica: A crise económica que se continua a viver em Portugal faz-se sentir ainda mais em pequenos meios como os desta cidade, notando-se uma clara quebra de consumo por parte dos seus habitantes e um abandono da região, sobretudo como consequência da necessidade de emigrar.
- Cidade periférica: Estremoz está longe das cidades onde se concentram a maioria dos artistas, logo, será sempre mais dispendioso contratar essa gama de artistas, não locais, uma vez que são contabilizados os custos de viagem, para além dos custos do espectáculo.

## **8. ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO**

### **8.1 Missão**

A *Teia* tem como missão dinamizar a cultura e as artes em Estremoz, promovendo os seus artistas locais e trazendo artistas nacionais e internacionais para esta cidade. Desta forma, pretende educar e formar um maior número de públicos culturais estremocenses, no que toca ao estado da arte, nas diferentes vertentes artísticas nacional e internacionalmente.

### **8.2 Visão**

A *Teia* ambiciona ser a plataforma de promoção artística e cultural, produção de eventos e interacção de públicos culturais de maior prestígio na região do Alentejo e uma referência em termos nacionais e internacionais.

### **8.3 Objectivos gerais**

Os objectivos gerais desta empresa consistem em:

- a) Promover a cultura regional, nacional e internacional na região de Estremoz;
- b) Incentivar o consumo e prática de bens e serviços culturais em Estremoz e, consequentemente, no Alentejo;
- c) Promover a educação cultural dos públicos, ambicionando a divulgação e implementação daquilo que se considera serem as melhores práticas artísticas nacionais e europeias.

### **8.4 Objectivos específicos**

Em primeiro lugar, e no que diz respeito às possíveis parcerias institucionais, teremos por referência os seguintes objectivos:

- Intercâmbio de espaços para a realização de eventos;
- Cooperação na realização de eventos culturais, como por exemplo a partilha de *know-how* e de recursos materiais.

Em segundo lugar, impera a necessidade de divulgar o projecto e conseguir a contribuição para o mesmo, do maior número de pessoas possível, com os percursos de vida e profissional mais ecléticos possível, para que se consiga uma verdadeira

integração no seio da população da cidade. Este objectivo será alcançado pela angariação de *Membros Teia* que, idealmente, pela aproximação ao projecto, serão incentivados a envolverem-se – participando, apresentando ou desenvolvendo – em novos projectos. Assim, como metas, podemos avançar com um plano que consiste na angariação progressiva de membros, através de publicidade e incentivo de colaboradores, que pode ser expresso da seguinte forma:

- Setembro de 2015 (mês 1): 165 membros;
- Até Dezembro de 2015: 238 membros.

Em terceiro lugar, definimos como fundamental a colmatação de necessidades financeiras inerentes aos projectos de índole cultural, pela parte da outra vertente comercial do projecto, a saber, o bar. Assim, na restauração, com o AJC, a *Teia* espera alcançar os seguintes valores de facturação bruta:

- Setembro de 2015: 5.300 €;
- Setembro a Dezembro de 2015: 24.313 €.

## **9. PLANO DE MARKETING**

### **9.1 Segmentação**

Tendo em conta a diversidade das actividades a que o presente projecto se propõe, o foco direccionar-se-á para diferentes espectros do público potencial, dependendo disso de actividade para actividade. Em qualquer caso, pela análise realizada e pelas conclusões passíveis de serem retiradas dos dados dos inquéritos realizados, poderemos segmentar o nosso público alvo da seguinte maneira:

1. Critério demográfico: população de ambos os sexos em idade de vida activa e com idade superior a 16 anos;
2. Critério geográfico: residentes e turistas da região de Estremoz;
3. Critério económico: classe baixa, média e alta e estudantes do ensino secundário e superior;
4. Critérios socioculturais: pessoas com interesses artísticos, culturais e de interacção e convivência social.

### **9.2 Política de marca**

Este plano envolverá duas marcas, a *Teia* e o AJC. Cada uma destas marcas é distinta mas, ainda assim, têm complementaridade no campo da acção. Uma, a *Teia*, está predominantemente dedicada à organização de eventos culturais; a outra, o AJC, terá que ver sobretudo com a restauração. As duas podem desenvolver-se separadamente mas, nos moldes do presente projecto, complementam-se entre si.

A marca AJC já existe (embora não esteja registada); foi criada pela empresa pré-existente e será absorvida pelo presente projecto. Esta marca manter-se-á no espaço em que foi criada e dirá respeito à actividade da restauração.

A marca *Teia* é uma criação do presente projecto e dirá respeito aos projectos culturais que se desenvolvam (organização de eventos e programação cultural). No que diz respeito ao espaço do AJC, ambas coexistirão uma vez que o espaço será explorado pelo AJC e os eventos que aí decorrerão terão o cunho da *Teia*.

### **9.3 Posicionamento**

A marca AJC apresentar-se-á como um espaço que alia a restauração às artes e à cultura. Essa ligação será feita através da decoração, dos produtos de restauração à



venda (p. ex.: produtos característicos de vários países) e dos produtos culturais apresentados (exposições, espectáculos, etc.) e será precisamente esta ligação um factor de diferenciação face à concorrência local.

A *Teia*, por sua vez, pretende assumir-se, num curto espaço de tempo, como uma entidade de referência na organização de eventos culturais na região de Estremoz. Nesse sentido, desenvolver-se-ão projectos em diversos espaços e envolvendo vários e prestigiados parceiros. Com o estatuto dos *Membros Teia* queremos que este projecto seja, também, uma plataforma de interacção entre artistas, agentes culturais e públicos, afirmando-se como um espaço cultural com algumas semelhanças ao conceito de ‘clube cultural’.

## 9.4 Marketing mix

### 9.4.1 *Product*: Produtos e serviços

No espaço do AJC, dedicado ao negócio da **restauração**, comercializar-se-ão produtos próprios diversos, com uma especialização em bebidas (alcoólicas e não alcoólicas) e refeições ligeiras (entradas e petiscos). Os produtos aqui comercializados serão pautados pela qualidade e diversidade.

No que diz respeito à **produção de eventos**, a *Teia* apostará na organização de espectáculos, festas, formações artístico-culturais e em percursos turísticos/culturais. Os espectáculos serão maioritariamente de música mas também haverão alguns de dança e teatro e poderão ser organizados no AJC, no Teatro Bernardim Ribeiro ou noutros locais, como casas privadas ou igrejas. Os concertos de música irão da música clássica ao rock, passando pelo fado. As características de cada um destes eventos definirão o local e as condições em que serão apresentados.

Os *workshops* visarão actividades artísticas como a pintura, desenho, escultura, olaria ou fotografia e terão como público principal os residentes da região, apostando, por um lado, nas faixas etárias mais jovens (com menos de 18 anos) e, por outro, nas faixas etárias mais adultas e seniores. As *master classes* serão uma forma de capitalizar o conjunto de artistas (de música, dança ou teatro) que estarão presentes nas iniciativas por nós organizadas e que, dessa forma, poderão levar a cabo estas acções formativas como forma não apenas de rentabilizar a sua estadia como também de promover a cultura e as artes que eles representam.

Os passeios turístico-culturais, sob o mote de turismo cultural, serão direccionados não apenas a residentes da região de Estremoz como também, e sobretudo, aos turistas e visitantes desta cidade. Estes eventos visam dar a conhecer as riquezas da região e, nesse sentido, explorar-se-á o seu património histórico e religioso, as riquezas naturais da região (aliado ao património pré-histórico presente na Serra d’Ossa) e ainda a gastronomia local. Neste sentido, criar-se-á a Rota das Igrejas, a Rota do Azulejo e a Rota Pré-Histórica e da Natureza. Cada um dos percursos terá duas possibilidades: poderá durar um dia inteiro (manhã e tarde) ou apenas meio dia (manhã ou tarde). Em cada um destes casos haverá a hipótese de se tomar a refeição (almoço) num restaurante típico da região.

Por fim, criar-se-á ainda o estatuto de *Membros Teia* adequado para o frequentador habitual das nossas actividades, uma vez que será uma forma de, mediante o pagamento de uma mensalidade, o membro poder usufruir de um conjunto de vantagens relacionadas não apenas com as nossas acções, mas também com outras de instituições parceiras da *Teia*. Este serviço também poderá ser comparado àquele que um ginásio oferece, sendo que, se um ginásio está vocacionado para o desenvolvimento físico, aqui o objectivo será o desenvolvimento intelectual, a sensibilidade artística e a cultura geral. Este núcleo será uma forma de aproximar os vários públicos entre si e também, estes com os artistas e agentes culturais, sendo que, será igualmente uma forma de lhes disponibilizar um conjunto de regalias de entre os produtos e serviços culturais da região de Estremoz. Tendo em conta o público-alvo, subdividimos este estatuto nas seguintes categorias:

- Jovem entre os 16 e os 21 anos;
- Adulto menor de 26 anos;
- Adulto maior de 26 anos;
- Profissionais de Instituições Parceiras (PIP);
- Artistas da Casa;
- Membros de Honra.

Os *Membros Teia* terão benefícios e regalias nos produtos e serviços promovidos pela presente empresa. Nesse sentido, terão descontos nos produtos vendidos no AJC, descontos ou livre acesso aos eventos por si promovidos ou demais subprojectos e iniciativas que apoie. Poderão enquadrar-se neste tipo de benefícios outros que se

negociem com os principais parceiros da nossa instituição como, por exemplo, descontos no acesso a museus, na compra de produtos regionais ou dormidas em hotéis.

#### **9.4.2 Price: Política de preços**

De forma a definir o preço dos produtos e serviços adoptar-se-á uma estratégia de *mark-up* pelo que, desta forma (e dependendo do tipo de produto) calcular-se-á o preço final após a imputação de uma percentagem ao valor de custo desse produto.

No que diz respeito à restauração, o preço a ser pago pelos produtos no AJC será calculado a partir de uma fórmula que serve de norma à restauração em que o custo do produto vendido corresponderá a 1/4 do preço final, pelo que a margem aqui será de 75%. Tendo por base esta fórmula, ajustaremos os preços finais tendo em conta os valores praticados pela concorrência mais directa, os quais deverão ser tendencialmente semelhantes. Todavia, o preço de venda dos produtos do AJC serão mais reduzidos para os *Membros Teia*, havendo uma redução da margem de 3/4 para 2/3 do preço final. Por exemplo, um produto que tenha o custo de 1€ será vendido ao público geral por 4€ e aos *Membros Teia* por 3€.

Os espectáculos organizados no AJC terão um valor de entrada variável entre os 2€ e os 5€, consoante o custo do mesmo. Nos espaços para além do AJC, a Teia funcionará como organizadora/produtora dos eventos, fazendo a mediação entre artistas e responsáveis pelos espaços culturais estremocenses (nomeadamente a Câmara Municipal de Estremoz) e, dessa forma, o custo de cada espectáculo variará de caso para caso, sendo que, dado o público estremocense será difícil (salvo excepções) cobrar-se mais do que 10€ por bilhete. Nestes eventos a margem de receita para a Teia variará entre 10% e 20% das receitas de bilheteira, sendo o restante valor para os artistas (entre 70% e 90%) e, eventualmente, uma percentagem da bilheteira para as entidades responsáveis pelos espaços (entre 0 a 20%).

Os *workshops* e *master classes* terão preços bastante variáveis, consoante o estatuto e experiência do responsável pela acção formativa assim como pelas horas de duração e o número de inscrições. Assim por exemplo, uma acção de formação de 2h poderá ter um preço por pessoa de cerca de 20€. Deduzindo-se os custos dos materiais usados para a sua realização (caso seja necessário), a margem bruta de lucro para a *Teia* corresponderá a 25% desse valor, sendo os restantes 75% para os artistas/formadores.

Os passeios culturais serão planeados e divulgados pela *Teia*, sendo necessário a contratação de um guia para cada passeio. Tendo em conta que, para cada um dos três percursos com que arrancaremos este projecto, haverá duas possibilidades (percurso curto ou longo) e depois ainda haverá a hipótese de se incluir almoço, o preço poderá variar. Desta forma, espera-se que o preço varie entre os 5€ (percurso curto dentro de Estremoz) aos 40€ (percurso longo fora de Estremoz e refeição incluída), sendo que as crianças com menos de 12 anos terão um desconto de 50% em qualquer das modalidades. Em cada visita e após dedução dos custos para a realização da mesma, o guia receberá 50% desse valor, ficando os restantes 50% para a *Teia*.

O estatuto de membro *Teia* exigirá o pagamento de uma mensalidade referente à prestação de serviços (culturais) que disponibiliza. Essa mensalidade variará entre os membros consoante a categoria em que se insiram e cuja tabela de preços será a seguinte:

**Tabela 1 - Tabela de preços de mensalidade dos *Membros Teia***

Tabela de Preços						
Categoria	16-21 Anos	22-26 Anos	<26 Anos	P.I.P.*	Artistas da Casa	Membros de Honra
Mensalidade	2€	3€	10€	5€	2,5€	0€

\*PIP: Pessoal de Instituições Parceiras

#### **9.4.3 *Place*: Espaços e locais de implementação das actividades do projecto**

O projecto desenvolver-se-á principalmente no espaço do AJC mas as iniciativas desenvolvidas não estarão condicionadas ao mesmo, podendo desenvolverem-se tanto nos espaços públicos do concelho de Estremoz como noutros que a cidade oferece. Estes serão alguns dos potenciais locais:

- Teatro Bernardim Ribeiro de Estremoz;
- Centro Ciência Viva de Estremoz (antigo Convento das Maltezas);
- Praça de Touros de Estremoz;
- Igrejas e capelas desactivadas da cidade de Estremoz;
- Orfeão Tomás Alcaide;
- Sociedade dos Artistas Estremocenses;

- Parque de Feiras do município estremocense;
- Auditório da Escola Secundária Rainha Santa Isabel de Estremoz;
- Casas privadas (palacetes, quintas, etc.).

#### **9.4.4 *Promotion*: Estratégias de comunicação e promoção**

O “passa-palavra” deverá ser encarado como a principal forma de divulgação, sobretudo, quando a comunidade que envolve e lida directamente com o projecto é uma comunidade pequena.

Aproveitar-se-á a celebração do aniversário do AJC (1 de Setembro) para se lançar a *Teia* e, com isso, a nova empresa e o seu novo modelo de organização. Esta celebração terá o envolvimento de artistas da casa e, nesse sentido, convidar-se-ão artistas plásticos para participarem numa exposição colectiva e músicos para participarem num espectáculo colectivo. O objectivo será o de envolver uma série de artistas que fizeram parte da evolução e da história do AJC, mostrando igualmente aos convidados o que se poderá esperar no futuro, do projecto que nesse momento será lançado.

Para além deste evento inaugural, o projecto pretende divulgar-se através de meios actuais como os canais disponíveis na *internet* (tais como o *GMail*, o *Facebook*, o *Youtube*, *Twitter*, *Instagram* e *website* próprio) mas também de formas tradicionais de comunicação como o envio de correspondência directamente para a residência de clientes da casa (membros *Teia*) em ocasiões esporádicas. A divulgação de alguns eventos será também feita através de cartazes e *flyers* a ser distribuídos por locais estratégicos de Estremoz e da sua região circundante.

Para além destas iniciativas o projecto será ainda divulgado a partir de um trabalho de relações públicas desenvolvido pelo gestor cultural e secretário da *Teia* que, para além da manutenção das formas de comunicação já discriminadas, terão ainda a responsabilidade de se dar a conhecer em eventos culturais e sociais, funcionando desse modo como promotores dos projectos e iniciativas desta organização.

## **10. PLANEAMENTO ORGANIZACIONAL**

### **10.1 Recursos humanos**

A nova empresa, estando dividida em duas marcas, *Teia* e AJC, será constituída por duas equipas distintas, sendo que a segunda (AJC) dependerá da primeira (*Teia*). A *Teia*, enquanto administradora da nova empresa será constituída, numa fase inicial, por um director geral e um secretário, que dividirão entre eles as funções de gestor cultural e relações públicas. Recorrer-se-á ainda a outras pessoas para assumirem funções específicas e temporárias de entre os vários projectos culturais a desenvolver sob esta marca.

O AJC será constituído por um gerente, um empregado de mesa e de balcão e, pontualmente, por mais empregados, dependendo da afluência de publico expectável para eventos específicos.

Complementarmente, requereremos a serviços externos para assegurar contabilidade da empresa, a limpeza do AJC e a gestão da segurança alimentar e segurança no trabalho do mesmo espaço (plano de HACCP).

### **10.2 Recursos materiais**

A nova empresa, herdando o património da empresa que a antecede, não deixará de ter que investir materialmente no sentido de renovar o seu espaço, o AJC, e actualizar o seu material de trabalho. Nesse sentido, os recursos materiais necessários para o arranque deste projecto dirão respeito a:

- Sistema de facturação do AJC que esteja em sintonia com cartões electromagnéticos de membros *Teia*;
- Materiais de escritório
- Materiais de restauração;
- Renovação de materiais relativos ao plano de HACCP;
- Novos produtos comerciais para venda no AJC.

### **10.3 Parcerias**

Em virtude das relações institucionais já estabelecidas ao longo dos anos de actividade da anterior empresa e prospectadas no desenvolvimento do presente trabalho, consideraremos como possíveis e expectáveis instituições parceiras as seguintes:

- Centro Ciência Viva de Estremoz;
- Orfeão Tomaz Alcaide;
- Núcleo de Amnistia Internacional de Estremoz;
- Casa da Cultura de Estremoz, Associação Cultural Sem Fins Lucrativos;
- Associação Filatélica Alentejana;
- Clube de Futebol de Estremoz;
- Paróquia de Estremoz;
- Câmara Municipal de Estremoz.

## **11. POLÍTICAS TECNOLÓGICAS**

### **11.1 Gestão das instalações**

As instalações do AJC estarão sob a responsabilidade da equipa de restauração e, em especial, do seu gerente. Esta gestão será supervisionada pela chefia da *Teia*.

### **11.2 Saúde e segurança**

No sentido de assegurar uma segura e eficiente manutenção do espaço, desenvolver-se-á com o auxílio de uma empresa externa um plano de higiene e segurança alimentar (plano de HACCP), o qual pretenderá garantir a qualidade e a boa apresentação dos espaços e produtos à venda.

### **11.3 Gestão dos equipamentos**

Os materiais aqui em causa serão, sobretudo, os que se encontrarem no espaço do AJC e como tal, a sua manutenção será da responsabilidade da equipa deste espaço. A renovação ou actualização destes equipamentos será da responsabilidade da equipa *Teia*, sob aconselhamento da equipa do AJC.



## 12. PLANEAMENTO FINANCEIRO

Os resultados que se seguem são fruto da análise financeira com os pressupostos de negócio que anteriormente se desenvolveu. A análise teve como objectivo prever tanto quanto possível o futuro desenvolvimento financeiro do projecto, servindo como instrumento de prevenção – face a possíveis contrariedades económicas - e de orientação, não apenas para o momento presente – o de desenvolvimento do projecto – como também para o futuro – implementação.

### 12.1 Pressuposto

**Tabela 2 - Pressupostos do Projecto**

<b>Unidade monetária</b>	<b>Euro</b>
1º Ano actividade	2015
Número de Meses de Actividade no 1º Ano	4
Prazo médio de Recebimento (dias)	0
Prazo médio de Pagamento (dias)	30
Prazo médio de Stockagem (dias)	30
Taxa de IVA - Vendas	23%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23%
Taxa de IVA - CMVMC	23%
Taxa de IVA - FSE	23%
Taxa de IVA - Investimento	23%
Provisões Cobranças Duvidosa	0%
Fundo de Caixa Permanente (euros)	250
Taxa média de IRS	2,00%
Taxa de IRC: 1º escalão = 12,50% 2º escalão = 25,00%	

Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	1%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	6%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	7%
Taxa de juro de activos sem risco - Rf	2%
Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)* ou p°	6%
Beta empresas equivalentes	100%
Taxa de crescimento dos <i>cash flows</i> na perpetuidade	0%
* Rendimento esperado de mercado	

## 12.2 Volume de negócios

### 12.2.1 Preços de venda e margens

Na actividade da restauração, os produtos terão dois tipos de preço, o preço normal e o preço com desconto para os *Membros Teia*. O preço normal terá uma margem bruta de contribuição a rondar os 75%, enquanto que aqueles para os ditos membros 60%. Nas restantes actividades, estas margens poderão oscilar entre os 20% e os 60%. Na tabela que se segue apresentamos o valor médio da margem bruta de contribuição de cada actividade, sendo que esse valor, posteriormente, poderá oscilar dependendo das especificações de cada evento, como por exemplo, os descontos para *Membros Teia* ou os descontos para crianças.

**Tabela 3 - Margens Brutas de Contribuição**

Área de Negócio	Actividade	Categoria	Margem Bruta de Contribuição
Restauração	Produtos AJC	Cliente normal	75%
		<i>Membro Teia</i>	60%
Organização de Eventos	Turismo Cultural	-	50%
	Concertos no AJC	-	30%
	Concertos noutros locais	-	20%
	Outros eventos/ festas privadas	-	60%

Formação artístico-cultural	<i>Master classes</i>	-	25%
	<i>Workshops</i>	-	25%

O estatuto de *Membro Teia* exigirá o pagamento, salvo excepções, de uma mensalidade que variará de acordo com a categoria em que a pessoa se inserir. Neste projecto, as crianças/jovens com menos de 16 anos só poderão participar nas nossas actividades, à partida, na companhia dos seus encarregados de educação e, portanto, o presente estatuto não contemplará essa faixa etária. A nossa primeira categoria diz respeito ao jovens com idade entre os 16 e os 21 anos, a segunda, para os adultos com idade entre os 22 e os 26 anos, a terceira, para os adultos com idade superior a 26 anos, a quarta, diz respeito a profissionais de instituições que estabeleçam uma parceria sólida com a nossa organização, a quinta, está destinada aos artistas “da casa” e, por último, a sexta visionará algumas pessoas que, mediante análise nossa, consideremos que são pessoas que, pelo seu percurso ou estatuto profissional mereçam ser considerados “membros de honra”. Apresentamos de seguida as várias categorias existentes e a mensalidade respectiva para cada uma delas.

**Tabela 4 - Preços dos *Membros Teia***

<b>Categoria</b>	<b><i>Membro Teia</i></b>					
	<b>16 - 21 anos</b>	<b>22 - 26 anos</b>	<b>&lt; 26 anos</b>	<b>PIP*</b>	<b>Artistas da Casa</b>	<b>Membros de Honra</b>
<b>Mensalidade</b>	2,0 €	3,0 €	10 €	5 €	2,5 €	0 €

\*PIP: Profissionais de Instituições Parceiras

### 12.2.2 Volume de negócios

As vendas do presente projecto, como já se viu, dirão respeito a duas actividades principais: restauração (exploração do AJC) e prestação de serviços (*Membros Teia*; organização de eventos; formação artístico-cultural). Analisemos em primeiro lugar a questão dos membros deste projecto: quantidade de pessoas alcançadas e respectivas mensalidades angariadas.

No arranque deste projecto e durante o primeiro mês de actividade (Setembro de 2015) espectamos alcançar cento e oitenta pessoas (Anexo II, Tabela 17), sendo que, para o primeiro ano de actividade (Setembro a Dezembro de 2015) temos a previsão da

número de pessoas angariadas descrita na Tabela 18 (Anexo II). Complementarmente, na Tabela 19 (Anexo II) teremos a descrição das receitas mensais angariadas com os *Membros Teia*.

Pelo que poderemos constatar, no primeiro ano de actividade os *Membros Teia* serão directamente responsáveis por uma receita bruta e 3.762€, considerando-se para os anos seguintes um crescimento médio de 10%, tanto em termos de número de membros como de correspondentes receitas.

Avancemos para as vendas do AJC uma vez que, nestas, haverá uma diferença de preços entre um cliente normal e, precisamente, os *Membros Teia*. Já se descreveu a diferença das respectivas margens brutas de contribuição, atendemos agora às vendas. Os *Membros Teia* serão, de algum modo, clientes da “casa”, *habitués*, ou usar-se-ão deste novo estatuto para usufruir das regalias que este lhe confere (e, entre elas, estão os descontos nos produtos do AJC). Seguidamente, considerámos um consumo médio mensal destes membros no valor de 20€ e, na Tabela 20 (Anexo II), teremos o resultado dessa previsão.

Para além do consumo dos *Membros Teia*, o AJC estará também à demais comunidade, pelo que, teremos de considerar igualmente o consumo das restantes pessoas que, não sendo membros, não deixarão de frequentar este nosso espaço. Nesta nossa análise, considerámos uma média de 200 pessoas (ou, mais especificamente, 200 entradas) por semana (o que se traduzirá, genericamente, por 800 pessoas mensais) com um consumo médio de 2,5€ por visita e, deste modo, obtemos uma previsão de 500€/semana e 2.000€/ mês no que diz respeito ao consumo de outras pessoas para além dos *Membros Teia*.

A organização de eventos foi avaliada a partir das seguintes rubricas: turismo cultural; concertos musicais organizados no AJC; espectáculos organizados noutras locais (TBR; etc.); outros eventos (festas privadas; etc.). Apresentamos, em anexo (Tabela 21, Anexo II), o resumo das actividades promovidas, na qual poderemos consultar: o número de eventos por mês; o preço médio por evento; o número de pessoas envolvidas; facturação bruta de cada evento; percentagem da margem bruta de contribuição; gastos variáveis associados ao evento; e, por último, a margem bruta de contribuição em euros.

A temática das formações artístico-culturais está dividida em duas categorias: *masterclasses* e *workshops* (Tabela 22, Anexo II)

Pelo exposto anteriormente, o projecto Teia apresenta o seguinte volume de negócios:

**Tabela 5 - Volume de negócios**

					<i>Unidade:</i>	<i>Euro</i>
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	
<b>Taxa de variação dos preços</b>	0%	1%	1%	2%	2%	
<b>VENDAS - ATÉ JAZZ CAFÉ</b>						
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	
<b>Produtos AJC Público Geral</b>	<b>8 000</b>	<b>26 664</b>	<b>32 317</b>	<b>37 908</b>	<b>42 532</b>	
<i>Taxa de crescimento das unidades vendidas</i>		<i>10,00%</i>	<i>20,00%</i>	<i>15,00%</i>	<i>10,00%</i>	
<b>Produtos AJC Membros Teia</b>	<b>16 313</b>	<b>54 373</b>	<b>65 900</b>	<b>77 301</b>	<b>86 731</b>	
<i>Taxa de crescimento das unidades vendidas</i>		<i>10,00%</i>	<i>20,00%</i>	<i>15,00%</i>	<i>10,00%</i>	
<b>TOTAL</b>	<b>24 313</b>	<b>81 037</b>	<b>98 217</b>	<b>115 208</b>	<b>129 264</b>	
<b>PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - TEIA</b>						
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	
<b>Membros Teia</b>	3 762	14 444	15 888	17 477	19 225	
<i>Taxa de crescimento</i>	<i>0%</i>	<i>10%</i>	<i>10%</i>	<i>10%</i>	<i>10%</i>	
<b>Organização de Eventos</b>	18 000	67 500	87 750	105 300	115 830	
<i>Taxa de crescimento</i>	<i>0%</i>	<i>25%</i>	<i>30%</i>	<i>20%</i>	<i>10%</i>	
<b>Formação Artístico-Cultural</b>	2 400	8 640	10 368	12 442	14 930	
<i>Taxa de crescimento</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>20%</i>	<i>20%</i>	<i>20%</i>	
<b>TOTAL</b>	<b>24 162</b>	<b>90 584</b>	<b>114 006</b>	<b>135 219</b>	<b>149 985</b>	
<b>VALORES DE VENDAS - VALORES TOTAIS</b>						
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	
VENDAS - ATÉ JAZZ CAFÉ	24 313	81 037	98 217	115 208	129 264	
<b>TOTAL VENDAS</b>	<b>24 313</b>	<b>81 037</b>	<b>98 217</b>	<b>115 208</b>	<b>129 264</b>	
<b>IVA VENDAS</b>	<b>23%</b>	<b>5 592</b>	<b>18 639</b>	<b>22 590</b>	<b>26 498</b>	<b>29 731</b>

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - TEIA		24 162	90 584	114 006	135 219	149 985
<b>TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS</b>		<b>24 162</b>	<b>90 584</b>	<b>114 006</b>	<b>135 219</b>	<b>149 985</b>
<b>IVA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS</b>	<b>23%</b>	<b>5 557</b>	<b>20 834</b>	<b>26 221</b>	<b>31 100</b>	<b>34 495</b>
<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS</b>		<b>48 475</b>	<b>171 621</b>	<b>212 223</b>	<b>250 427</b>	<b>279 249</b>
<b>IVA</b>		<b>11 149</b>	<b>39 473</b>	<b>48 811</b>	<b>57 598</b>	<b>64 227</b>
<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA</b>		<b>59 624</b>	<b>211 094</b>	<b>261 035</b>	<b>308 025</b>	<b>343 476</b>

### 12.2.3 Custo das matérias vendidas e matérias consumidas (CMVMC)

De seguida, apresentamos as perspectivas de custos associados ao consumo das matérias vendidas. Na tabela que se segue, teve-se em conta a discriminação entre “público geral” e “membros Teia” a propósito da diferença que há nos preços finais entre estas duas categorias e porque aqui, para efeitos de planeamento financeiro, o custo dos produtos é calculado a partir do preço final de venda ao público.

**Tabela 6 - CMVMC**

						<i>Unidade:</i>	<i>Euro</i>
	<b>MBC (%)</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	
<b>MERCADO NACIONAL</b>	<b>Ano Completo</b>	<b>8 525</b>	<b>28 415</b>	<b>34 439</b>	<b>40 397</b>	<b>45 326</b>	
<b>Produtos AJC Público Geral</b>	75,00%	2 000	6 666	8 079	9 477	10 633	
<b>Margem Bruta Produtos AJC Membros Teia</b>	60,00%	6 525	21 749	26 360	30 920	34 693	
<b>TOTAL CMVMC</b>		<b>8 525</b>	<b>28 415</b>	<b>34 439</b>	<b>40 397</b>	<b>45 326</b>	

<b>IVA</b>	23%	1 961	6 535	7 921	9 291	10 425
<b>TOTAL CMVMC + IVA</b>						
		<b>10 486</b>	<b>34 951</b>	<b>42 360</b>	<b>49 689</b>	<b>55 751</b>

#### 12.2.4 Gastos variáveis – Prestação de serviços

Os gastos variáveis associados à organização de eventos ou formações artístico-culturais já foram apresentadas em tabelas anteriores. Os custos associados aos *Membros Teia* dizem respeito aos cartões de membro que, anualmente, serão feitos e que terão um custo estimado de 2€, valor este que terá de ser multiplicado às 238 pessoas angariadas ao longo do primeiro ano de actividade.

**Tabela 7 - Gastos variáveis associados à prestação de serviços**

	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Membros Teia</i>	477 €	525 €	577 €	635 €	698 €
<i>Taxa de Crescimento</i>		10%	10%	10%	10%
<b>Organização de Eventos</b>	10 160 €	38 100 €	49 530 €	59 436	65 380
<i>Taxa de Crescimento</i>		25%	30%	20%	10%
<b>Formação Artístico-Cultural</b>	1 800 €	6 480 €	7 776 €	9 331	11 197
<i>Taxa de Crescimento</i>		20%	20%	20%	20%
<b>TOTAL</b>	<b>12 437 €</b>	<b>45 105 €</b>	<b>57 883 €</b>	<b>69 402 €</b>	<b>77 275 €</b>

### 12.3 Fornecimentos e serviços externos (FSE)

**Tabela 8 - FSE**

					<i>Unidade:</i>				<i>Euro</i>
					2015	2016	2017	2018	2019
<b>Nº Meses</b>					4	12	12	12	12
<b>Taxa de crescimento</b>					0%	1%	1%	2%	2%
	Tx. IVA (%)	C. Fixo (%)	C. Variável (%)	Valor Mensal	2015	2016	2017	2018	2019

## TEIA CULTURAL – SISTEMA MULTIDISCIPLINAR ARTÍSTICO E CULTURAL

<b>Subcontratos</b>	23%	30%	70%	0	0	0	0	0	0
<b>Electricidade</b>	23%	30%	70%	350	1400	4 242	4 284	4 370	4 458
<b>Combustíveis</b>	23%	40%	60%	0	0	0	0	0	0
<b>Água</b>	6%	30%	70%	150	600	1 818	1 836	1 873	1 910
<b>Outros Fluidos</b>	23%	50%	50%	0	0	0	0	0	0
<b>Ferramentas e Utensílios</b>	23%	60%	40%	50	200	606	612	624	637
<b>Livros e doc. técnicos</b>	23%	80%	20%	0	0	0	0	0	0
<b>Material de escritório</b>	23%	80%	20%	50	200	606	612	624	637
<b>Artigos para oferta</b>	23%	0%	100%	0	0	0	0	0	0
<b>Rendas e alugueres</b>	23%	100%	0%	700	2800	8 484	8 569	8 740	8 915
<b>Despesas de representação</b>	23%	30%	70%	0	0	0	0	0	0
<b>Comunicação</b>	23%	80%	20%	80	320	970	979	999	1 019
<b>Seguros</b>	0%	100%	0%	40	160	485	490	499	509
<b>Royalties</b>	23%	0%	100%	0	0	0	0	0	0
<b>Transportes de mercadorias</b>	23%	30%	70%	0	0	0	0	0	0
<b>Deslocações e</b>	23%	30%	70%	0	0	0	0	0	0



## TEIA CULTURAL – SISTEMA MULTIDISCIPLINAR ARTÍSTICO E CULTURAL

<b>estadas</b>									
<b>Comissões</b>	23%	0%	100%	0	0	0	0	0	0
<b>Honorários</b>	23%	70%	30%	160	640	1 939	1 959	1 998	2 038
<b>Contencioso e notariado</b>	23%	70%	30%	0	0	0	0	0	0
<b>Conservação e reparação</b>	23%	50%	50%	100	400	1 212	1 224	1 249	1 274
<b>Publicidade e propaganda</b>	23%	100%	0%	200	800	2 424	2 448	2 497	2 547
<b>Limpeza, higiene e conforto</b>	23%	50%	50%	250	1000	3 030	3 060	3 122	3 184
<b>Vigilância e segurança</b>	23%	100%	0%	0	0	0	0	0	0
<b>Trabalhos especializados</b>	23%	100%	0%	0	0	0	0	0	0
<b>Outros forn. e serviços</b>	23%	50%	50%	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL FSE</b>				<b>2 130</b>	<b>8520</b>	<b>25 816</b>	<b>26 074</b>	<b>26 595</b>	<b>27 127</b>
				<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	
<b>FSE - Gastos Fixos</b>				6 044	18 313	18 496	18 866	19 244	
<b>FSE - Gastos Variáveis</b>				2 476	7 502	7 577	7 729	7 883	
<b>TOTAL FSE</b>				<b>8 520</b>	<b>25 816</b>	<b>26 074</b>	<b>26 595</b>	<b>27 127</b>	
<b>IVA</b>				1 177	3 566	3 601	3 673	3 747	
<b>FSE + IVA</b>				<b>9 697</b>	<b>29 381</b>	<b>29 675</b>	<b>30 269</b>	<b>30 874</b>	

## 12.4 Gastos com pessoal

Os gastos com pessoal, pelo que já se mostrou, incidirão em quatro postos de trabalho: gestor cultural; secretário; gerente AJC; funcionário AJC. Os dois primeiros trabalhadores mencionados serão a administração; os dois seguintes, serão, portanto, o restante *pessoal*.

Todos os ordenados serão calculados, em parte, a partir de uma base fixa (Tabela 23, Anexo II) e, noutra parte, através de uma fórmula variável de acordo com as vendas do projecto (Tabela 24, Anexo II) que, neste plano de negócio, será considerada como comissão (total das comissões anuais na Tabela 25, Anexo II). Estes valores variáveis dependerão das margens brutas de contribuição obtidas nas várias actividades desenvolvidas, ou seja, a partir do resultado da subtração entre as vendas e os seus gastos variáveis ou CMVMC. Posto tudo isto, os gastos com pessoal serão, resumidamente, os seguintes:

**Tabela 9 – Gastos com pessoal**

### QUADRO RESUMO

*Unidade: Euro*

	2015	2016	2017	2018	2019
Vencimentos					
• Gerência/Administração	6 500	18 200	18 200	18 200	18 200
• Pessoal	6 500	18 200	18 200	18 200	18 200
Encargos	2 925	8 190	8 190	8 190	8 190
Seguros Acidentes de Trabalho	130	364	364	364	364
Sub. Alimentação	1 879	4 133	4 133	4 133	4 133
Comissões	3 996	15 143	22 255	26 534	29 911
Formação					
Outros gastos com pessoal					
<b>TOTAL GASTOS PESSOAL</b>	<b>21 930</b>	<b>64 230</b>	<b>71 342</b>	<b>75 621</b>	<b>78 998</b>

## 12.5 Fundo de Maneio

Tabela 10 - Necessidades em fundo de maneio

Necessidades Fundo Maneio	Unidade:				Euro
	2015	2016	2017	2018	2019
Reserva Segurança Tesouraria	250	250	250	250	250
Clientes					
Inventários	710	2 368	2 870	3 366	3 777
Estado					
<b>TOTAL</b>	<b>960</b>	<b>2 618</b>	<b>3 120</b>	<b>3 616</b>	<b>4 027</b>
<b>Recursos Fundo Maneio</b>					
Fornecedores	1 682	5 361	6 003	6 663	7 219
Estado	3 139	8 553	10 610	12 492	13 884
<b>TOTAL</b>	<b>4 821</b>	<b>13 914</b>	<b>16 613</b>	<b>19 155</b>	<b>21 103</b>
<b>Fundo Maneio Necessário</b>	<b>-3 861</b>	<b>-11 297</b>	<b>-13 493</b>	<b>-15 539</b>	<b>-17 076</b>
<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>	<b>-3 861</b>	<b>-7 436</b>	<b>-2 196</b>	<b>-2 046</b>	<b>-1 537</b>
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>ESTADO</b>	<b>3 139</b>	<b>8 553</b>	<b>10 610</b>	<b>12 492</b>	<b>13 884</b>
SS	1 166	1 125	1 190	1 229	1 260
IRS	85	86	98	105	111
IVA	1 888	7 343	9 322	11 158	12 514

## 12.6 Investimento

O investimento previsto (Tabela 26, Anexo II) incidirá apenas no primeiro ano de actividade (2015), no qual, antes de mais, são contabilizados os custos para a criação legal da empresa (645€). Imediatamente antes do arranque do projecto, está previsto um investimento relativo a obras, remodelações e decoração do espaço (2500€) e à aquisição de equipamento de escritório (500€), ferramentas e utensílios (500€) e aquisição de um equipamento de facturação adaptado às condições e exigências da Teia, pelo que, está prevista a aquisição do hardware (998,5€) e respectivo software (865,5€). Estão ainda previstos 200€ para outros imprevistos burocráticos para o arranque da empresa.

**Tabela 11 - Decisões de investimento (resumo)**

<b>Investimento</b>	<i>Unidade:</i>	<i>Euro</i>
		<b>2015</b>
<b>Activos Intangíveis</b>		
Despesas de Instalação		465
Despesas de I&D		
Propriedade Industrial e O. Direitos		
Programas de computador		856,5
Outros Activos Intangíveis		200
<b>Total Activos Intangíveis</b>		<b>1 521,5</b>
<b>Activos Fixos Tangíveis</b>		
Terrenos e Recursos Naturais		
Edifícios e Outras Construções		2 500
Equipamento Básico		998,5
Equipamento de Transporte		
Ferramentas e Utensílios		500
Equipamento Administrativo		500
Taras e Vasilhame		
Outros Activos Fixos Tangíveis		
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>		<b>4 498,5</b>
<b>Total Investimento</b>		<b>6 020</b>
<b>IVA</b>	23%	<b>460</b>

## 12.7 Financiamento

O financiamento necessário previsto terá como base o seu capital social, o qual será de 15.000€ e será um valor avançado exclusivamente pelo promotor do presente plano de negócios.

**Tabela 12 - Financiamento**

<b>Financiamento</b>	<i>Unidade: Euro</i>				
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Investimento = Capital Fixo + FMN</b>	2 159	-7 436	-2 196	-2 046	-1 537
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%
<b>Necessidades de financiamento</b>	<b>2 203</b>	<b>-7 585</b>	<b>-2 240</b>	<b>-2 087</b>	<b>-1 568</b>
<b>Fontes de Financiamento</b>					
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Meios Libertos	-2 937	6 243	17 065	28 968	37 946
Capital Realizado	15 000				
Outros instrumentos de capital próprio					
Accionistas/sócios					
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito					
<b>TOTAL</b>	<b>12 063</b>	<b>6 243</b>	<b>17 065</b>	<b>28 968</b>	<b>37 946</b>

## 12.8 Demonstração de resultados

A demonstração de resultados que apresentamos de seguida, apresenta um resultado negativo no primeiro ano de actividade. Ainda assim, o segundo ano já apresenta um resultado positivo, contudo, é um valor significativamente menor que os resultados obtidos nos anos consequentes, o que nos mostra que, embora seja um projecto apenas com um resultado negativo no primeiro ano, só a partir do terceiro ano é que o projecto demonstra estar consolidado.

**Tabela 13 - Demonstração de resultados**

<b>Demonstração de Resultados Previsional</b>	<i>Unidade: Euro</i>				
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Vendas	24 313	81 037	98 217	115 208	129 264

## TEIA CULTURAL – SISTEMA MULTIDISCIPLINAR ARTÍSTICO E CULTURAL

Prestações de Serviços	24 162	90 584	114 006	135 219	149 985
<b>Volume de Negócios</b>	<b>48 475</b>	<b>171 621</b>	<b>212 223</b>	<b>250 427</b>	<b>279 249</b>
(-) Variação nos Inventários da Produção					
CMVMC	8 525	28 415	34 439	40 397	45 326
Gastos Variáveis (Prestação de Serviços)	12 437	45 105	57 883	69 402	77 275
Outros Gastos Variáveis (FSE)	2 564	7 769	7 847	8 004	8 164
<b>Margem Bruta de Contribuição</b>	<b>24 949</b>	<b>90 332</b>	<b>112 054</b>	<b>132 624</b>	<b>148 484</b>
	51%	53%	53%	53%	53%
FSE- Gastos Fixos	5 956	18 047	18 227	18 592	18 964
<b>Resultado Económico</b>	<b>18 993</b>	<b>72 285</b>	<b>93 827</b>	<b>114 033</b>	<b>129 521</b>
Impostos					
Gastos com o Pessoal	21 930	64 230	71 342	75 621	78 998
% de Vendas	45%	37%	34%	30%	28%
Outros Gastos Operacionais					
Outros Rendimentos e Ganhos Operacionais					
<b>EBITDA (Result. antes de juros, IRC, depreciações e amortizações)</b>	<b>-2 937</b>	<b>8 055</b>	<b>22 485</b>	<b>38 411</b>	<b>50 522</b>
Amortizações	269	807	807	638	217
Provisões					
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>-3 206</b>	<b>7 248</b>	<b>21 678</b>	<b>37 773</b>	<b>50 306</b>
Juros e gastos similares suportados					
Juros e rendimentos similares obtidos	100	258	498	856	1 293
<b>RESULTADO FINANCEIRO</b>	<b>100</b>	<b>258</b>	<b>498</b>	<b>856</b>	<b>1 293</b>
Outros Gastos e Perdas					
Outros Rendimentos e Ganhos					

<b>RAI (Resultado antes de impostos)</b>	<b>-3 106</b>	<b>7 505</b>	<b>22 176</b>	<b>38 629</b>	<b>51 599</b>
Imposto sobre o rendimento do período		1 100	5 544	9 657	12 900
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>-3 106</b>	<b>6 405</b>	<b>16 632</b>	<b>28 972</b>	<b>38 699</b>
		-3 106			
<b>% DOS GASTOS DE ESTRUTURA S/ VN</b>	<b>58%</b>	<b>48%</b>	<b>43%</b>	<b>38%</b>	<b>35%</b>
<b>% DO RESULTADO LÍQUIDO S/ VN</b>	<b>-6%</b>	<b>4%</b>	<b>8%</b>	<b>12%</b>	<b>14%</b>
Limites IRC (1º escalão)		4 399	12 500	12 500	12 500
Limites IRC (2º escalão)			9 676	26 129	39 099

## 12.9 Mapa de *cash flows*

Os resultados obtidos com o mapa dos *cash flows* mostram-nos um resultado negativo apenas no primeiro ano.

Tabela 14 - Mapa de *cash flows*

<b>Mapa de Cash Flows Operacionais</b>	<i>Unidade:</i>				<i>Euro</i>
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Meios Libertos do Projecto</b>					
• Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-3 206	5 436	16 258	28 330	37 729
• Amortizações do exercício	269	807	807	638	217
• Provisões do exercício					
	<b>-2 937</b>	<b>6 243</b>	<b>17 065</b>	<b>28 968</b>	<b>37 946</b>
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Maneio</b>					
Fundo de Maneio	3 861	7 436	2 196	2 046	1 537
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	<b>924</b>	<b>13 679</b>	<b>19 262</b>	<b>31 014</b>	<b>39 483</b>

<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>					
Capital Fixo	-6 020				
<b>Free cash-flow</b>	<b>-5 096</b>	<b>13 679</b>	<b>19 262</b>	<b>31 014</b>	<b>39 483</b>
<b>CASH FLOW acumulado</b>	<b>-5 096</b>	<b>8 582</b>	<b>27 844</b>	<b>58 858</b>	<b>98 341</b>
Limites IRC (1º escalão)		7 248	12 500	12 500	12 500
Limites IRC (2º escalão)			9 178	25 273	37 806
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>		7 248	21 678	37 773	50 306

## 12.10 Balanço previsional

Tabela 15 - Balanço provisional

Balanço Previsional	Unidade:				Euro
	2015	2016	2017	2018	2019
<b>ACTIVO</b>					
<b>Activos</b>					
Activos Intangíveis	1 522	1 522	1 522	1 522	1 522
Activos Fixos Tangíveis	4 499	4 499	4 499	4 499	4 499
Amortizações Acumuladas	269	1 076	1 883	2 522	2 738
<b>Inventários</b>					
Matérias Primas e Subsidiárias					
Produtos Acabados e Intermédios					
Mercadorias	710	2 368	2 870	3 366	3 777
<b>Contas a Receber de Curto Prazo</b>					
Dívidas de Clientes					
Clientes de cobrança duvidosa					
Estado e Outros Entes Públicos					
Outras contas a receber					
<b>Caixa e Depósitos Bancários</b>	10 254	26 002	50 082	85 851	129 546
<b>Diferimentos</b>					



## TEIA CULTURAL – SISTEMA MULTIDISCIPLINAR ARTÍSTICO E CULTURAL

<b>TOTAL DO ACTIVO</b>	<b>16 715</b>	<b>33 314</b>	<b>57 088</b>	<b>92 716</b>	<b>136 605</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>					
Capital Realizado	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Outros Instrumentos de Capital Próprio					
Excedentes de Revalorização					
Reservas e Resultados Transitados		-3 106	3 299	19 931	48 903
Resultado líquido do período	-3 106	6 405	16 632	28 972	38 699
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>11 894</b>	<b>18 299</b>	<b>34 931</b>	<b>63 903</b>	<b>102 602</b>
<b>PASSIVO</b>					
<b>Provisão para impostos</b>					
<b>Passivo não Corrente</b>					
Financiamentos Obtidos					
Dívidas a Fornecedores de Imob					
Suprimentos					
Outras Contas a pagar					
<b>Passivo Corrente</b>					
Financiamentos Obtidos					
Dívidas a Fornecedores	1 682	5 361	6 003	6 663	7 219
Estado e Outros Entes Públicos	3 139	9 653	16 154	22 150	26 784
Outras Contas a pagar					
<b>Diferimentos</b>					
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>4 821</b>	<b>15 014</b>	<b>22 157</b>	<b>28 813</b>	<b>34 003</b>
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO</b>					
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO</b>	<b>16 715</b>	<b>33 314</b>	<b>57 088</b>	<b>92 716</b>	<b>136 605</b>

## 12.11 Avaliação do projecto/empresa

Tabela 16 - Avaliação do projecto/empresa

<b>Avaliação do Projecto / Empresa</b>						
<b>Considerando a Perpetuidade dos <i>Cash Flows</i></b>						
<b>Na perspectiva do Projecto</b>				<i>Unidade:</i>		<i>Euro</i>
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2021</b>
<b>Perpetuidade dos <i>Cash Flows</i></b>						<b>486 087</b>
<b><i>Free Cash Flow to Firm</i></b>	<b>-5 096</b>	<b>13 679</b>	<b>19 262</b>	<b>31 014</b>	<b>39 483</b>	<b>486 087</b>
<b>WACC</b>	8,00%	8,02%	8,04%	8,08%	8,12%	8,17%
<b>Factor de actualização</b>	1	1,080	1,167	1,261	1,364	1,475
<b>Fluxos actualizados</b>	<b>-5 096</b>	<b>12 663</b>	<b>16 505</b>	<b>24 588</b>	<b>28 950</b>	<b>329 512</b>
<b>Fluxos actualizados acumulados</b>	<b>-5 096</b>	<b>7 567</b>	<b>24 072</b>	<b>48 659</b>	<b>77 610</b>	<b>407 122</b>
<b>Valor Actual Líquido (VAL)</b>	<b>407 122</b>					
<b>Taxa Interna de Rentabilidade</b>	<b>316,41%</b>					
<b><i>Pay Back period</i></b>	<b>1</b>	<b>Anos</b>				
<b>Na perspectiva do Investidor</b>				<b>Unidade:</b>		<b>Euro</b>
<b>Considerando a Perpetuidade dos <i>Cash Flows</i></b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2021</b>
<b><i>Free Cash Flow do Equity</i></b>	<b>-5 096</b>	<b>13 679</b>	<b>19 262</b>	<b>31 014</b>	<b>39 483</b>	<b>486 087</b>

## TEIA CULTURAL – SISTEMA MULTIDISCIPLINAR ARTÍSTICO E CULTURAL

Taxa de juro de activos sem risco	2,00%	2,02%	2,04%	2,08%	2,12%	2,17%
Prémio de risco de mercado	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	0,00%
Taxa de Actualização	8,12%	8,14%	8,16%	8,21%	8,25%	0,00%
Factor actualização	1	1,081	1,170	1,266	1,370	1,370
<b>Fluxos Actualizados</b>						
	<b>-5 096</b>	<b>12 649</b>	<b>16 468</b>	<b>24 504</b>	<b>28 818</b>	<b>354 786</b>
<b>Fluxos actualizados acumulados</b>						
	<b>-5 096</b>	<b>7 553</b>	<b>24 020</b>	<b>48 524</b>	<b>77 342</b>	<b>432 129</b>
<b>Valor Actual Líquido (VAL)</b>						
	<b>432 129</b>					
<b>Taxa Interna de Rentabilidade</b>						
	<b>328,14%</b>					
<b>Pay Back period</b>						
	<b>1</b>	<b>Anos</b>				

### 13. CONCLUSÃO

A ideia primordial do projecto foi a de dinamizar a cultura e as artes na região de Estremoz, mas um projecto da natureza levanta diversos obstáculos, entre eles, a capacidade de atrair públicos e, conseqüentemente, de ser um negócio sustentável e rentável do ponto de vista financeiro ao longo do tempo.

As primeiras investigações levadas a cabo – revisão de bibliografia e entrevistas informais relativamente à cultura e tradições estremocenses, assim como ao seu património – apresentaram-nos um conjunto de potencialidades que têm que ver com a original ideia de negócio. As investigações seguintes – análises demográficas, de hábitos culturais, etc. – expuseram fragilidades nas potenciais oportunidades de negócio encontradas. Como tornar então um projecto cultural e artístico com estas características sustentável financeiramente?

Em primeiro lugar, a solução estará, cremos, num cruzamento multidisciplinar artístico, cultural e ambiental como ideia de negócio. Assim, o projecto aqui desenvolvido terá de passar por promover múltiplas actividades – organização de concertos, espectáculos e festas; dinamização do turismo cultural; etc. – em vários locais– espaços comerciais, privados e públicos – e com diferentes propósitos – diferentes faixas etárias, interesses, etc. Em suma, teremos então de proporcionar as condições para a implementação de uma organização capaz de se envolver em várias actividades e ser, ela própria, multidisciplinar ao mesmo tempo que una. Uma teia dá-nos a imagem pretendida para esta organização: uma rede que se vai alargando e pondo em contacto diversos pontos, e com este movimento conseguindo simultaneamente incrementar a sua estabilidade. Explica-se então nesta metáfora o nome do projecto: *Teia Cultural*.

Em segundo lugar, para além disto, pareceu-nos evidente que um projecto com estas características teria que estar assente na gestão cultural e na sua estrutura de planeamento, organização, etc. A par destas noções de gestão/gestão cultural, deparamo-nos com o conceito de *autopoiesis*, o qual possibilita o enquadramento teórico subjacente às nossas análises e, conseqüentemente, a nossa forma de encarar a organização do projecto e a sua própria estrutura. Com este conceito (adaptado ao estudo da biologia) passámos a encarar a sua estrutura (organização) como um sistema fechado e autónomo, sendo que os processos de autonomia e auto-produção serão sensíveis às alterações do meio (crise financeira; crise de valores culturais; modas e

tendências artísticas/culturais; etc.) e capazes de se adaptar a essas novas condições, possibilitando, deste modo, a sustentabilidade do projecto ao longo do tempo.

Por consequência de tudo isto, o estatuto de *Membro Teia* foi uma solução, por nós encontrada, de dar ainda maior ênfase a uma estrutura *autopoiética* como aquela que ambicionávamos. Estes membros passam a fazer parte da própria organização, participando no próprio acto de desenvolvimento do projecto. Serão componentes deste sistema (o qual não deixará de ter unidade interna) e sensíveis ao ambiente envolvente (meio), tornando toda a organização mais sensível ao meio e, portanto, com mais capacidade de se adaptar às novas condições. Esta parece-nos ser uma abordagem inovadora que nos dará a possibilidade, não apenas de envolver mais pessoas (e, portanto, mais públicos) no projecto, como também, de criar as condições necessárias para essa maior capacidade de adaptação às condições externas, que estão sempre em mudança.

Em suma, um projecto desenvolvido nos moldes que apresentámos nesta dissertação, terá as condições de se evidenciar como um sistema sólido enquanto sistema de organização e, como tal, teremos as condições necessárias para a criação de uma estrutura capaz de se envolver em várias e diferentes actividades artísticas e culturais numa abordagem multidisciplinar. Para além de se provar uma forma capaz de tornar o projecto sustentável financeiramente.

Como aliás poderemos constatar, a análise financeira apresenta-nos excelentes resultados previsionais – são exemplo disso os valores relativos ao VAL, à TIR e ao *pay back period* – o que será explicado pelas condições de arranque do negócio. O desafio, pós-início de actividade, será o de afirmação do negócio e, esse percurso, será garantido pelos parâmetros em que assenta e pelos moldes em que se desenvolverá.

A *Teia Cultural* ambiciona criar uma rede em volta de diferentes pontos, pondo em contacto as suas várias intersecções (sejam elas manifestações artístico-culturais ou pessoas). Por essa razão, este poderá ser um projecto sem fim, com um infinito potencial de continuação, sendo que, com este plano de negócios, está dado o primeiro passo para o seu arranque.

## 14. BIBLIOGRAFIA

### Monografias

- Byrnes, W. 2009. *Management and the arts*. Burlington: Focal Press.
- Câmara Municipal de Estremoz 2008. *Estremoz marca*. Estremoz: Câmara Municipal de Estremoz.
- Chiapello, E. 1998. *Artistes versus managers*. Paris: Editions Mátailié.
- Chong, D. 2010. *Arts management* (2ª Ed.). Abingdon: Routledge.
- Crespo, M. 1950. *Estremoz e o seu termo regional*. Estremoz: Tipografia Brados do Alentejo.
- David, C. F., Rodrigues, M. 2001. *Pela biblioteca pública de Évora*. Évora: Grupo Pró-Évora.
- Drucker, P. 1989. *Inovação e gestão: Uma nova concepção de estratégia de empresa* (3ª Ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Escolas Preparatórias de Évora e Portalegre – Centros de Estágio de Educação Visual 1980. *Artes e tradições de Évora e Portalegre*. Lisboa: Edições Terra Livre.
- Espanca, T., *Inventário Artístico de Portugal – Distrito de Évora – Vol. VIII – Tomo II*, Greffe, X. 1999. *La gestion du patrimoine culturel*. Paris: Anthropos.
- Hernández, J. B., Tresserras, J. J. 2007. *Gestión del patrimonio cultural*. Barcelona: Ariel.
- Lobstein, J. 1969. *Organizar, comandar, estruturar*. Lisboa: Clássica Editora.
- Lourenço, E. 1988. *Nós e a Europa ou as duas razões*. Lisboa: Imprensa Nacional – Casa da Moeda.
- Magalhães, R., Sanchez, R. 2009. *Autopoiesis in organization theory and practice*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Maturana, H. R., Varela, F. J. 1980. *Autopoiesis and cognition: The realization of the living*. Dordrecht: D. Reidel Publishing Company.
- Mendeiros, J. F. 1957. *Estremoz e as suas gestas*. Estremoz: Câmara Municipal de Estremoz.
- Mendeiros, J. F. 2001. *Património religioso de Estremoz*. Estremoz: Câmara Municipal de Estremoz.
- Pedro, F., Caetano, J., Christiani, K., Rasquilha, L. 2012. *Gestão de eventos*, Lisboa: Escolar Editora.
- Steiner, G. 2006. *A ideia de Europa* (3ª Ed.). Lisboa: Gradiva.
- Tzu, S. 2007. *A arte da guerra*. Köln: Taschen.
- Vermelho, J. 1990. *Barros de Estremoz*. Porto: Limiar.
- Vermelho, J. 1992. *Pousada da rainha santa Isabel: Histórias de um castelo*. Lisboa/Mafra: Elo.
- Vermelho, J. J. 2003. *“Nas lavras do tempo... Sementes e raízes”*. Estremoz: Câmara Municipal de Estremoz.
- Vermelho, J. 2004. *Ler nas pedras*. Estremoz: Câmara Municipal de Estremoz.
- Vermelho, J. J. 2005. *Sobre as cerâmicas de Estremoz: Arquivos de memória*, Lisboa: Edições Colibri/ Câmara Municipal de Estremoz.
- Walker, O. C., Boyd, H. W., Larréché, J.-C. 1996. *Marketing strategy: Planning and implementation* (2ª Ed.). Chicago: Irwin/ McGraw-Hill.

**Artigos retirados da internet:**

INE - Instituto Nacional de Estatística 2001. *Censos 2001 resultados definitivos – Alentejo*. Lisboa: INE in: [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=377789&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=377789&PUBLICACOESmodo=2)

INE – Instituto Nacional de Estatísticas 2012. *Censos 2011 resultados definitivos – Portugal*, Lisboa: INE in: [http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=ine\\_censos\\_publicacao\\_det&contexto=pu&PUBLICACOESpub\\_boui=73212469&PUBLICACOESmodo=2&selTab=tab1&pcensos=61969554](http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=ine_censos_publicacao_det&contexto=pu&PUBLICACOESpub_boui=73212469&PUBLICACOESmodo=2&selTab=tab1&pcensos=61969554)

INE - Instituto Nacional de Estatísticas 2012. *Censos 2011 resultados definitivos – Região do Alentejo*. Lisboa: INE in: [http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=ine\\_censos\\_publicacao\\_det&contexto=pu&PUBLICACOESpub\\_boui=156654102&PUBLICACOESmodo=2&selTab=tab1&pcensos=61969554](http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=ine_censos_publicacao_det&contexto=pu&PUBLICACOESpub_boui=156654102&PUBLICACOESmodo=2&selTab=tab1&pcensos=61969554)

Viegas, J.M.L. 1986, *Associativismo e dinâmica cultural*, Lisboa: CIES-ISCTE/CELTA in: <http://sociologiapp.iscte.pt/pdfs/39/438.pdf>

**Referências não publicadas:**

Almeida, R. 2009, *Plano de Negócio Fit 50 +*, Dissertação de mestrado não publicada, ISCTE-IUL, Lisboa.

Silva, S. M. 2012, *Projecto de Negócio de um Supermercado de Arte*, Dissertação de mestrado não publicada, ISCTE-IUL, Lisboa.

**Sites:**

Câmara municipal de Estremoz, <http://www.cm-estremoz.pt>

Estradas de Portugal, <http://www.estradasdeportugal.pt>

Instituto nacional de estatísticas, <http://www.ine.pt>

Pordata – Base de dados de Portugal contemporâneo, <http://www.pordata.pt>

## 15. ANEXO I: RESULTADOS DO INQUÉRITOS

As percentagens apresentadas nalguns resultados à direita e a negrito são percentagens trabalhadas por nós e referentes a um universo de respostas diferente daquele que foi assumido, automaticamente, pelo GoogleDocs.

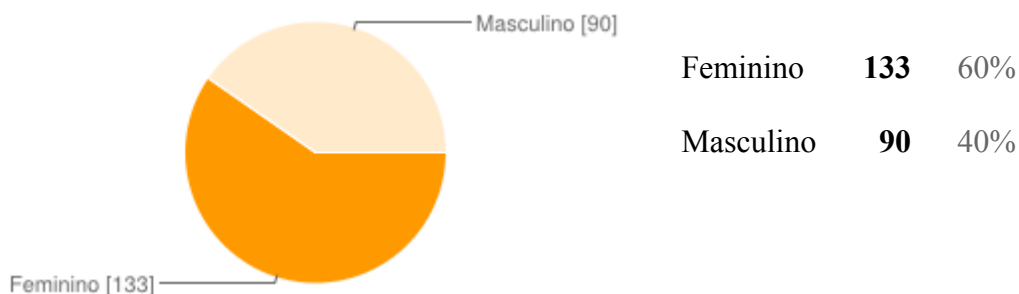
# 223 respostas

## Resumo

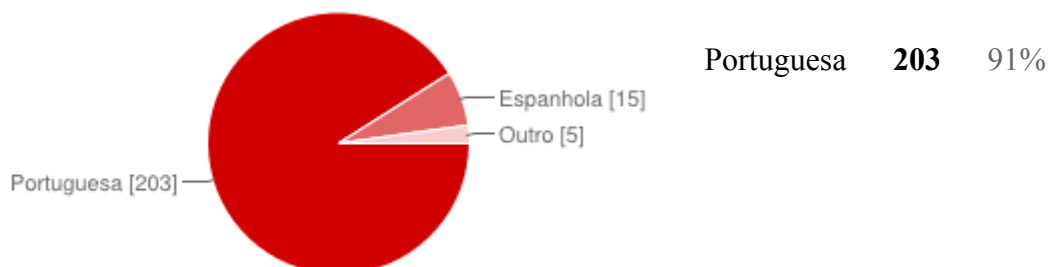
### 1. Qual a sua idade?

Menos de 18 anos	<b>21</b>	10%
Entre 19 e 25 anos	<b>65</b>	30%
Entre 26 e 35 anos	<b>57</b>	26%
Entre 36 e 50 anos	<b>33</b>	15%
Entre 51 e 65 anos	<b>29</b>	13%
Mais de 65 anos	<b>15</b>	7%

### 2. Qual o seu género?



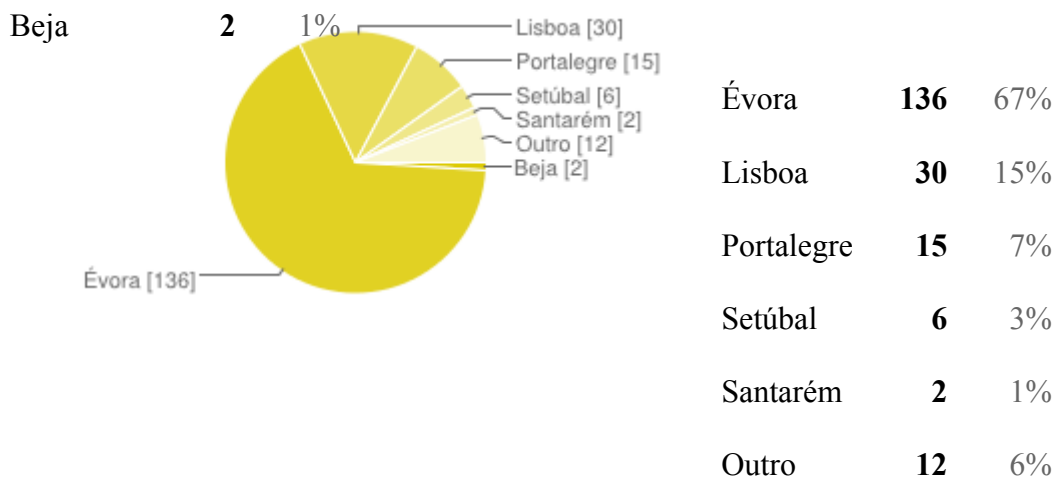
### 3. Qual a sua nacionalidade?





Espanhola	<b>15</b>	7%
Outro	<b>5</b>	2%

#### 4. Caso resida em Portugal, qual o seu distrito de residência?



Évora .....	136 – 67%
Lisboa .....	30 – 15%
Distritos vizinhos (Beja, Setúbal, Portalegre e Santarém) .....	25 – 12%
Outros .....	12 – 6%

#### 5. Caso resida no Alentejo, qual o seu concelho de residência?

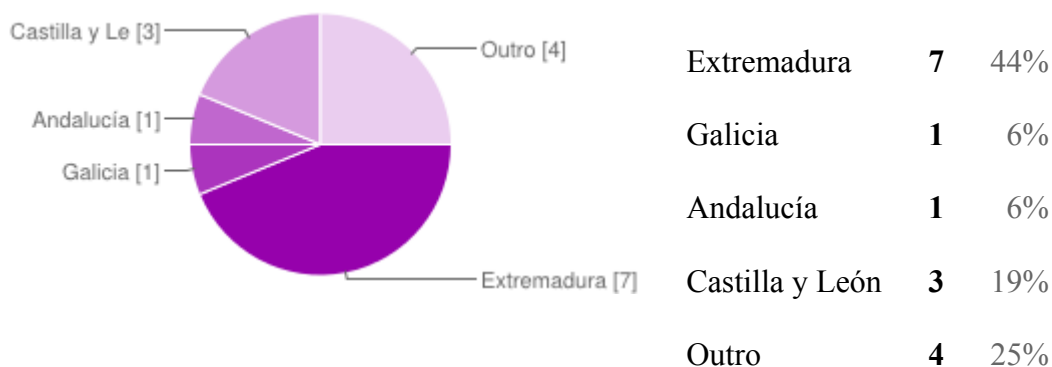
Arraiolos	<b>3</b>	2%
Borba	<b>6</b>	4%
Estremoz	<b>106</b>	68%
Évora	<b>17</b>	11%
Fronteira	<b>1</b>	1%
Monforte	<b>6</b>	4%
Redondo	<b>3</b>	2%
Sousel	<b>5</b>	3%

Outro **8** 5%

Estremoz: .....106 – 68%

Concelhos vizinhos: .....41 – 26%

## 6. Caso resida em Espanha, qual a sua comunidade autónoma de residência?



## 7. Como poderá caracterizar a sua situação profissional?

Estudante **66** 29%

Desempregado **26** 11%

Empregado **116** 50%

Reformado **23** 10%

## 8. Quais os seus interesses culturais?

Teatro **96** 12%

Cinema **176** 23%

Artes Plásticas **92** 12%

Dança **90** 12%

Música **202** 26%

Literatura	<b>115</b>	15%	<b>43.05%</b>
Outro	<b>10</b>	1%	<b>78.92%</b>
			<b>41.26%</b>
			<b>40.36%</b>
			<b>90.58%</b>
			<b>51.57%</b>
			<b>4.48%</b>

### 9. Pratica algum tipo de actividade artística? Se sim, qual/quais?

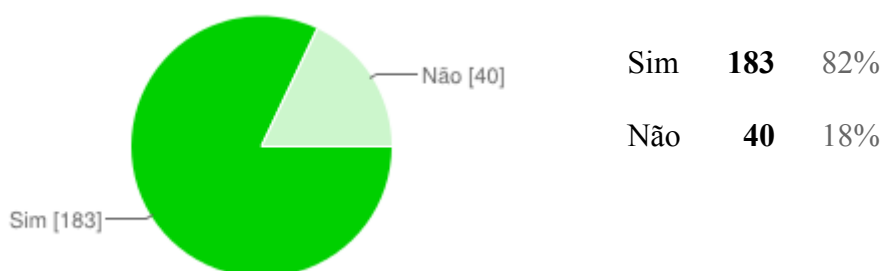
Pintura	<b>23</b>	11%	<b>10.31%</b>
Escultura	<b>4</b>	2%	<b>1.79%</b>
Desenho	<b>30</b>	14%	<b>13.45%</b>
Fotografia	<b>45</b>	22%	<b>20.18%</b>
Dança	<b>36</b>	17%	<b>16.14%</b>
Música	<b>47</b>	22%	<b>21.07%</b>
Representação	<b>15</b>	7%	<b>6.73%</b>
Outro	<b>9</b>	4%	<b>4.06%</b>

### 10. Quais destes géneros musicais mais gosta de ouvir?

Música Clássica	<b>76</b>	11%
Músicas do Mundo	<b>126</b>	19%
Jazz	<b>96</b>	14%
Fado	<b>79</b>	12%
Rock	<b>134</b>	20%
Metal	<b>27</b>	4%
Pop	<b>100</b>	15%

Hip Hop	<b>18</b>	3%	<b>34.08%</b>
Outro	<b>14</b>	2%	<b>56.50%</b>
			<b>43.05%</b>
			<b>35.43%</b>
			<b>60.09%</b>
			<b>12.11%</b>
			<b>44.84%</b>
			<b>8.07%</b>
			<b>6.28%</b>

### 11. Visita regularmente a cidade de Estremoz?



### 12. Quais destes espaços culturais da cidade de Estremoz já visitou?

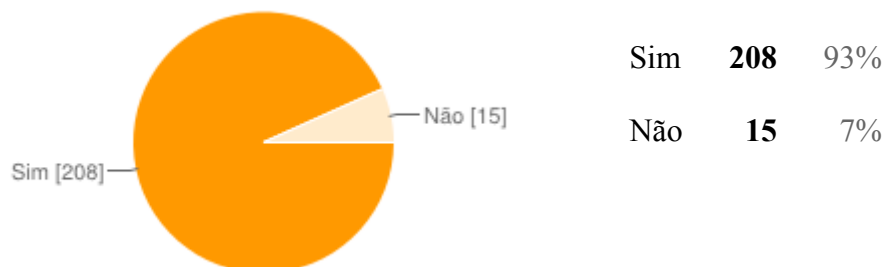
Arquivo Municipal	<b>51</b>	6%	<b>22.87%</b>
Biblioteca Pública	<b>153</b>	17%	<b>68.61%</b>
			<b>38.57%</b>
Centro Cultural e Associativo Dr. Mário Crespo	<b>86</b>	9%	<b>45.74%</b>
Galeria Municipal D. Dinis	<b>102</b>	11%	<b>69.06%</b>
Museu do Centro Ciência Viva	<b>154</b>	17%	<b>50.67%</b>
			<b>21.08%</b>
Museu Municipal Prof. Joaquim Vermelho	<b>113</b>	12%	<b>82.51%</b>
Sala de Exposições da Associação Filatélica Alentejana	<b>47</b>	5%	<b>9.42%</b>
Teatro Bernardim Ribeiro	<b>184</b>	20%	
Nenhum dos espaços referidos	<b>21</b>	2%	

### 13. Se conhece os espaços culturais referidos na pergunta anterior, quais deles visita regularmente?

Arquivo Municipal	<b>3</b>	1%	<b>1.49%</b>
Biblioteca Pública	<b>41</b>	15%	<b>20.30%</b>
Centro Cultural e Associativo Dr. Mário Crespo	<b>29</b>	11%	<b>14.36%</b>
Galeria Municipal D. Dinis	<b>21</b>	8%	<b>17.33%</b>
Museu do Centro Ciência Viva	<b>35</b>	13%	<b>11.88%</b>
Museu Municipal Prof. Joaquim Vermelho	<b>24</b>	9%	<b>5.94%</b>
Sala de Exposições da Associação Filatélica Alentejana	<b>12</b>	4%	<b>54.46%</b>
Teatro Bernardim Ribeiro	<b>110</b>	40%	

223 – 21 = 202

#### 14. Tem conhecimento do Até Jazz Café?



#### 15. Se conhece o Até Jazz Café, quantas vezes por mês, em média, frequenta este espaço?

Menos de 2 vezes	<b>117</b>	56%
Entre 2 a 4 vezes	<b>57</b>	28%
Entre 5 a 10 vezes	<b>21</b>	10%
Mais de 10 vezes	<b>13</b>	6%

**16. De um a dez (sendo 1 a cotação mínima e 10 a cotação máxima) como classifica o Até Jazz Café em termos de:**

- **Qualidade do serviço?**

1	<b>1</b>	0%	1 a 4	11 – 5%
2	<b>0</b>	0%	5 e 6	51 – 25%
3	<b>4</b>	2%	7 e 8	77 – 38%
4	<b>6</b>	3%	9 e 10	62 – 31%
5	<b>26</b>	13%		
6	<b>25</b>	12%		
7	<b>33</b>	16%		
8	<b>44</b>	22%		
9	<b>31</b>	15%		
10	<b>32</b>	16%		

- **Relação preço-qualidade dos produtos?**

1	<b>4</b>	2%	1 a 4	30 – 14%
2	<b>3</b>	1%	5 e 6	44 – 21%
3	<b>11</b>	5%	7 e 8	81 – 40%
4	<b>12</b>	6%	9 e 10	47 – 23%
5	<b>19</b>	9%		
6	<b>25</b>	12%		
7	<b>38</b>	19%		
8	<b>43</b>	21%		
9	<b>28</b>	14%		
10	<b>19</b>	9%		

• **Relação dos funcionários com os clientes?**

1	<b>2</b>	1%	1 a 4	9 – 4%
2	<b>0</b>	0%	5 e 6	20 – 9%
3	<b>0</b>	0%	7 e 8	62 – 31%
4	<b>7</b>	3%	9 e 10	111 – 53%
5	<b>11</b>	5%		
6	<b>9</b>	4%		
7	<b>22</b>	11%		
8	<b>40</b>	20%		
9	<b>44</b>	22%		
10	<b>67</b>	33%		

**16. ANEXO II: TABELAS DE APOIO****Tabela 17 - Número de *Membros Teia* no mês inaugural e respectivas mensalidades**

<b>Mês 1 (Ano 1)</b>	16 - 21 anos	22 - 26 anos	< 26 anos	PIP*	Artistas da Casa	Membros de Honra	<b>TOTAL</b>
Nº Novos Membros	20	30	40	40	30	20	<b>180</b>
Total Men- sualidades	40,0 €	90,0 €	400,0 €	200,0 €	75,0 €	0,0 €	<b>805 €</b>

**Tabela 18 - Número de *Membros Teia* no primeiro ano de actividade**

<b>Ano 1</b>	<b>Categorias \ Mês</b>	<b>Set.</b>	<b>Out.</b>	<b>Nov.</b>	<b>Dez.</b>
<b>Nº Membros</b>	<b>16 - 21 anos</b>	<b>20</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	<b>28</b>
	<i>Taxa de Crescimento</i>		20%	10%	5%
	<b>22 - 26 anos</b>	<b>30</b>	<b>36</b>	<b>40</b>	<b>42</b>
	<i>Taxa de Crescimento</i>		20%	10%	5%
	<b>&lt; 26 anos</b>	<b>40</b>	<b>48</b>	<b>55</b>	<b>61</b>
	<i>Taxa de Crescimento</i>		20%	15%	10%
	<b>PIP</b>	<b>25</b>	<b>30</b>	<b>36</b>	<b>41</b>
	<i>Taxa de Crescimento</i>		20%	20%	15%
	<b>Artistas da Casa</b>	<b>30</b>	<b>33</b>	<b>36</b>	<b>40</b>
	<i>Taxa de Crescimento</i>		10%	10%	10%
	<b>Membros de Honra</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	<b>27</b>
	<i>Taxa de Crescimento</i>		10%	10%	10%
	<b>Totais</b>		<b>165</b>	<b>194</b>	<b>218</b>

**Tabela 19 - Mensalidades dos *Membros Teia* no primeiro ano de actividade**

<b>Ano 1</b>	<b>Categorias \ Mês</b>	<b>Set.</b>	<b>Out.</b>	<b>Nov.</b>	<b>Dez.</b>
<b>Mensali- dades</b>	16 - 21 anos	40 €	48 €	53 €	55 €
	22 - 26 anos	90 €	108 €	119 €	125 €
	< 26 anos	400 €	480 €	552 €	607 €
	PIP	200 €	150 €	180 €	207 €



	Artistas da Casa	75 €	83 €	91 €	100 €
	Membros de Honra	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>Totais</b>		<b>805 €</b>	<b>869 €</b>	<b>994 €</b>	<b>1 094 €</b>

Tabela 20 - Consumo dos *Membros Teia* no Até Jazz Café

Mês (Ano 1)		Set.	Out.	Nov.	Dez.
Nº Membros		165	194	218	238
Média Mensal:	20 €	3 300 €	3 878 €	4 367 €	4 768 €
Média Cons. Mensal		4 078 €			
Total Ano 2015		16 313 €			

Tabela 21 - Organização de eventos: descrição dos eventos

	Even- tos/ Mês	Preço/ Evento	Pax./ Evento	Total	MBC (%)	G. Va- riáveis	MBC (€)
<b>Turismo Cultural</b>	8	15 €	15	1 800 €	50%	900 €	900 €
<b>Concertos no AJC</b>	2	3 €	200	1 200 €	30%	840 €	360 €
<b>Espectáculos locais diversos</b>	1	5 €	100	500 €	20%	400 €	100 €
<b>Outros eventos</b>	1	10 €	100	1 000 €	60%	400 €	600 €
<b>Total Mês 1</b>	<b>12</b>		<b>415</b>	<b>4 500 €</b>		<b>2 540 €</b>	<b>1 960 €</b>

Tabela 22 - Formações artístico-culturais: descrição das acções de formação

	Eventos/ Mês	Preço/ Evento	Pax./ Sessão	Total	MBC (%)	G. Va- riáveis	MBC (€)
<i>Master Classes</i>	1	40 €	5	200 €	25%	150 €	50 €
<i>Workshops</i>	2	20 €	10	400 €	25%	300 €	100 €
<b>Total Mês 1</b>	<b>3</b>		<b>15</b>	<b>600 €</b>		<b>450 €</b>	<b>150 €</b>

**Tabela 23 - Ordenados - valor fixo mensal**

Ano			2015	2016	2017	2018	2019
		Ord. Base	5	14	14	14	14
<b>Adminis</b> <b>tração</b>	Gestor Cultural	700	3 500	9 800	9 800	9 800	9 800
	Secretário	600	3 000	8 400	8 400	8 400	8 400
<b>Até Jazz</b> <b>Café</b>	Gerente	700	3 500	9 800	9 800	9 800	9 800
	Funcionário	600	3 000	8 400	8 400	8 400	8 400
<b>TOTAL</b>			<b>13 000</b>	<b>36 400</b>	<b>36 400</b>	<b>36 400</b>	<b>36 400</b>

**Tabela 24 - Comissões anuais discriminadas por actividades**

2015 (Ano 1)		%	Até Jazz Café	%	Org. Eventos	%	Formação AC
<b>Adminis</b> <b>tração</b>	Gestor Cultural	5%	788 €	5%	392 €	5%	30 €
	Secretário	5%	788 €	5%	392 €	5%	30 €
<b>Até Jazz</b> <b>Café</b>	Gerente	5%	788 €	-	-	-	-
	Funcionário	5%	788 €	-	-	-	-
2016 (Ano 2)		%	Até Jazz Café	%	Org. Eventos	%	Formação AC
<b>Adminis</b> <b>tração</b>	Gestor Cultural	5%	2 634 €	5%	1 470 €	5%	108 €
	Secretário	5%	2 634 €	5%	1 470 €	5%	108 €
<b>Até Jazz</b> <b>Café</b>	Gerente	7,5%	3 951 €	-	-	-	-
	Funcionário	5%	2 634 €	-	-	-	-
2017 (Ano 3)		%	Até Jazz Café	%	Org. Eventos	%	Formação AC
<b>Adminis</b> <b>tração</b>	Gestor Cultural	7,5%	4 848 €	5%	1 911 €	5%	130 €
	Secretário	5%	3 232 €	5%	1 911 €	5%	130 €
<b>Até Jazz</b> <b>Café</b>	Gerente	10%	6 463 €	-	-	-	-
	Funcionário	5%	3 232 €	-	-	-	-
2018 (Ano 4)		%	Até Jazz	%	Org.	%	Formação

## TEIA CULTURAL – SISTEMA MULTIDISCIPLINAR ARTÍSTICO E CULTURAL

			Café		Eventos		AC
<b>Adminis- tração</b>	Gestor Cultural	7,5%	5 649 €	5%	2 484 €	5%	156 €
	Secretário	5%	3 766 €	5%	2 484 €	5%	156 €
<b>Até Jazz Café</b>	Gerente	10%	7 531 €	-	-	-	-
	Funcionário	5%	3 766 €	-	-	-	-
<b>2019 (Ano 5)</b>							
		%	Até Jazz Café	%	Org. Eventos	%	Formação AC
<b>Adminis- tração</b>	Gestor Cultural	7,5%	6 260 €	5%	3 230 €	5%	187 €
	Secretário	5%	4 173 €	5%	3 230 €	5%	187 €
<b>Até Jazz Café</b>	Gerente	10%	8 346 €	-	-	-	-
	Funcionário	5%	4 173 €	-	-	-	-

**Tabela 25 - Comissões anuais totais**

		2015	2016	2017	2018	2019
Administração	Gestor Cultural	1 210 €	4 242 €	6 997 €	8 349 €	9 389 €
	Secretário	1 210 €	4 242 €	5 345 €	6 383 €	7 162 €
Até Jazz Café	Gerente	788 €	3 996 €	6 608 €	7 868 €	8 906 €
	1 Funcionário	788 €	2 664 €	3 304 €	3 934 €	4 453 €

**Tabela 26 - Outros gastos associados com pessoal**

		2015	2016	2017	2018	2019
Segurança Social						
• Gerência / Administração	21,25%	1 381	3 868	3 868	3 868	3 868
• Outro Pessoal	23,75%	1 544	4 323	4 323	4 323	4 323
Seguros Acidentes de Trabalho	1,00%	130	364	364	364	364
Subsídio Alimentação	93,94	1 879	4 133	4 133	4 133	4 133
Comissões		3 996	15 143	22 255	26 534	29 911
Formação		0	0	0	0	0
Outros gastos com pessoal		0	0	0	0	0

Transporte					
<b>TOTAL OUTROS GASTOS</b>	<b>8 930</b>	<b>27 830</b>	<b>34 942</b>	<b>39 221</b>	<b>42 598</b>

**Tabela 27 – Investimento por ano****Investimento por ano***Unidade: Euro*

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Activos Intangíveis</b>					
Despesas de Instalação	465				
Despesas de I&D					
Propriedade Industrial e O.Direitos					
Programas de computador	856,5				
Outros Activos Intangíveis	200				
<b>Total Activos Intangíveis</b>	<b>1 521,5</b>				
<b>Activos Fixos Tangíveis</b>					
Terrenos e Recursos Naturais					
Edifícios e Outras Construções	2 500				
Equipamento Básico	998,5				
Equipamento de Transporte					
Ferramentas e Utensílios	500				
Equipamento Administrativo	500				
Taras e Vasilhame					
Outros Activos Fixos Tangíveis					
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>	<b>4 498,5</b>				
<b>Total Investimento</b>	<b>6 020</b>				
<b>IVA (23%)</b>	<b>460</b>				