

PROJETO DE NEGÓCIO  
AGENCIAMENTO E RECRUTAMENTO NO MUNDO DA ARTE

Ana Ribeiro Mendanha Gonçalves

Projeto de Mestrado  
Em Gestão de Mercados de Arte

Orientador:  
Dr. Rui Pedro Soares Ferreira, ISCTE-IUL,  
Departamento de Finanças

Setembro, 2014



Aos meus Pais.

“Management is, above all, a practice where art, science, and craft meet.”

Henry Mintzberg

“Tu não és para mim senão uma pessoa inteiramente igual a cem mil outras pessoas. E eu não tenho necessidade de ti. E tu não tens necessidade de mim. Mas, se tu me cativas, nós teremos necessidade um do outro. Serás para mim o único no mundo. E eu serei para ti a única no mundo.”

Antoine De Saint-Exupéry



## Agradecimentos

A realização deste projeto contou com a ajuda de importantes apoios sem os quais não seria possível torna-lo realidade, e aos quais estou verdadeiramente grata.

Ao Professor Doutor Rui Ferreira, pelo acompanhamento e orientação ao longo deste caminho.

Ao Professor Doutor Luís Afonso, à Professora Doutora Alexandra Fernandes e à Dra. Catherine Foa pela ajuda e disponibilidade no decorrer de todo o processo.

Ao Hugo Almeida, por toda a ajuda que foi crucial ao desenvolvimento, à conclusão e principalmente à confiança no meu trabalho.

À Matilde Ferreira de Almeida, da Spark Arts Consulting, por toda a ajuda, e apoio no desenvolvimento deste projeto. Ao Dr. Miguel Cabral Moncada, da Cabral Moncada Leilões, e ao Gonçalo Ferreira da Flow Art Connection pela apreciação e ajuda à evolução do mesmo.

Ao Fernando Santos, da Galeria Fernando Santos pelas conversas ao longo deste tempo, que ajudaram à percepção do estado do mercado de arte, e pelo seu incentivo em permanecer no mesmo.

Aos meus amigos, Joana Guerreiro, Nádía Falco, Luís Pinto, Cátia Pássaro, Mariana Vidigal, entre outros que não menciono, mas que foram uma fonte crucial de apoio na realização deste projeto.

Tendo consciência que nada disto seria possível sozinha, um agradecimento especial aos meus pais, e aos meus irmãos Bárbara, Miguel, Luís, pelo seu incentivo, e pela paciência demonstrada ao longo de todo este tempo, de todos os obstáculos que ao longo deste período foram surgindo. Ao meu Pai, um agradecimento especial por tornar possível este mestrado, a quem dedico este trabalho!

Por último, ao Diogo, um especial agradecimento por tudo, pela ajuda, pelo apoio incondicional, força, por não me deixar desistir, e principalmente por acreditar em mim.

A todos um muito obrigada!



## Índice

<b>1-Resumo.....</b>	<b>1</b>
<b>1-Summary.....</b>	<b>1</b>
<b>2-Sumário executivo.....</b>	<b>3</b>
<b>3-Identificação da proposta inovadora.....</b>	<b>5</b>
<b>4-Revisão de literatura.....</b>	<b>7</b>
<b>4.1-O Mercado de Arte .....</b>	<b>7</b>
<b>4.2-Agenciamento de artistas .....</b>	<b>10</b>
<b>4.3-Recrutamento de profissionais no mundo da arte .....</b>	<b>12</b>
<b>4.4-Casos de Sucesso .....</b>	<b>13</b>
<b>5- Quadro de referência.....</b>	<b>17</b>
<b>6-Análise de mercado .....</b>	<b>19</b>
<b>6.1-Meio Envolverte Contextual.....</b>	<b>19</b>
I-Envolverte Económica .....	19
II-Envolverte Político-legal .....	20
III-Envolverte Demográfico .....	21
IV-Envolverte Sociocultural.....	23
V-Envolverte Tecnológica.....	25
<b>6.2-Meio Envolverte Transaccional .....</b>	<b>26</b>
I-Perfil dos Consumidores.....	26
II-Estudo de Mercado.....	27
III-Concorrência direta e indireta .....	31
IV-Estrutura do Setor de Atividade.....	32
<b>7-Análise interna .....</b>	<b>34</b>
<b>8-Análise competitiva .....</b>	<b>36</b>
<b>9-Objectivos do plano.....</b>	<b>38</b>
<b>9.1-Visão, Missão e Valores do Projeto .....</b>	<b>39</b>
<b>10-Estratégia de desenvolvimento.....</b>	<b>40</b>
<b>11-Definição da implementação de políticas.....</b>	<b>42</b>

<b>11.1-Política de Marketing .....</b>	<b>42</b>
11.1.1-Segmentação .....	42
11.1.2-Alvo.....	43
11.1.3-Posicionamento .....	44
11.1.4-Política da Marca .....	44
11.1.5-Política de Serviço .....	45
11.1.6-Marketing MIX .....	46
11.1.7-Política de Produto .....	46
11.1.8-Política de Preços .....	46
11.1.9-Política de Distribuição.....	47
11.1.10-Política de Comunicação.....	47
<b>11.2-Políticas Tecnológicas .....</b>	<b>49</b>
<b>11.3-Políticas Organizacionais .....</b>	<b>50</b>
<b>11.4-Políticas Financeiras .....</b>	<b>50</b>
<b>12-Principais Requisitos .....</b>	<b>52</b>
<b>13-Avaliação Financeira .....</b>	<b>54</b>
<b>13.1-Pressuposto .....</b>	<b>54</b>
<b>13.2-Volume de Negócios .....</b>	<b>55</b>
<b>13.3-Fornecimento e Serviços Externos .....</b>	<b>56</b>
<b>13.4-Custos com o Pessoal .....</b>	<b>57</b>
<b>13.5-Fundo de Maneio.....</b>	<b>57</b>
<b>13.6-Investimento .....</b>	<b>58</b>
<b>13.7-Financiamento .....</b>	<b>60</b>
<b>13.8-Demonstração de Resultados .....</b>	<b>61</b>
<b>13.9-Mapa Cash Flows.....</b>	<b>62</b>
<b>13.10-Balanço Previsional.....</b>	<b>63</b>
<b>13.11-Avaliação do Projeto.....</b>	<b>64</b>
<b>14-Conclusão.....</b>	<b>66</b>
<b>15-Bibliografia .....</b>	<b>68</b>
<b>16-Anexos .....</b>	<b>72</b>



## **Índice de Figuras**

Figura 1- Quadro de Referência .....	17
Figura 2 – Logótipo StArt Agency: Recrutamento e Agenciamento do Mundo da Arte.....	45
Figura 3- Possível apresentação do site StArt Agency .....	49

## **Índice de Gráficos**

Gráfico I– Evolução do comportamento do PIB .....	20
Gráfico II– Variação da população residente por NUTS II entre 2001 e 2011 .....	22
Gráfico III- Alunos inscritos e diplomados no ensino superior, por áreas de estudo em 2010...23	
Gráfico IV- População empregada total, nas atividades culturais e criativas por nível de escolaridade completo, 2011 e 2012 .....	24
Gráfico V- Despesa em cultura a preços correntes, por tipo de entidade .....	25

## **Índice de Tabelas**

Tabela I- Análise interna .....	34
Tabela II – Matriz SWOT da StArt Agency .....	37
Tabela III- Pressupostos do projeto.....	54
Tabela IV- Volume de negócios.....	55
Tabela V- Fornecimentos e Serviços Externos .....	56
Tabela VI- Investimento em fundo de maneo .....	57
Tabela VII- Decisões de investimento .....	58
Tabela VIII- Financiamento .....	60
Tabela IX- Demonstração de Resultados Previsional .....	61
Tabela X– Mapa de Cash Flow .....	62
Tabela XI– Balanço Previsional.....	63
Tabela XII– Avaliação do Projeto/Empresa.....	64



## 1 - RESUMO

O mercado de arte desde sempre se apresentou como um meio de vários preconceitos e para o qual a entrada sempre foi de difícil acesso a novos artistas e profissionais que desejem vingar no meio. Devido a tais dificuldades, muitos são os que assim, acabam por se afastar e desistir de colaborar com o mesmo. O projeto StArt Agency, resume-se à criação de uma agência de arte, isto é, uma agência que numa vertente se dedicará à intermediação e promoção de carreira de novos artistas plásticos, e numa outra via irá expandir-se para o recrutamento de profissionais do mundo da arte, isto é fazer a intermediação entre entidades empregadoras como, museus, galerias, feiras de arte, antiquários, leiloeiras, etc., e os profissionais da área, galeristas, gestores de arte, conservadores-restauradores, artistas, designers, arquitetos, etc.

Com o objetivo de se aproximar dos clientes a agência atuará segundo um método personalizado, apresentando através das novas tecnologias e do nicho específico em que atua diferenciação das suas concorrentes. A agência terá como missão a criação de parcerias nacionais e internacionais para a possível promoção de artistas plásticos emergentes e consagrados, e recrutamento eficaz de profissionais nos dois níveis.

Será então uma empresa que pretende realmente ter impacto no mercado de arte e profissionais ativos na indústria, pois irá conduzir a um ambiente com mais confiança dos investidores e seus artistas, e portanto, criará uma janela de oportunidades, especialmente para o jovem e ambicioso artista, comerciantes e todos os profissionais aspirantes.

**Palavras-Chave:** Arte, agência, recrutamento, projeto.

Classificação JEL: M13, Z11

## 1 - ABSTRACT

The art market has always been presented as an environment marked by several prejudices and to which access presented different obstacles to new artists, collectors and professionals wishing to avenge the field. Due to these difficulties, many are those who thus end up moving away and giving up the attempts to strive within the industry or cooperate with it. The StArt Agency project comes down to the creation of an art agency, an agency that will initially focus on intermediation and career promotion of new artists and, on a second stage will

extend to the recruitment of professionals with the art industry, working as an intermediary between employers (museums, galleries, art fairs, antique dealers, auction houses, etc.) and professionals (curators, art managers, conservators, artists, designers, architects, etc.).

With the aim of approaching clients the agency will act according to a personalized method and reduced costs, differentiating itself from competitors not only by the use of new technologies, but due to its solid understanding and knowledge of the niche area within which it will be developing its work. The agency will be tasked with establishing national and international partnerships through which it can promote emerging and established artists, and proper recruitment of professionals at both levels.

As such, StArt Agency aims to become a company that will definitely have an impact on the art market and all active professionals in the industry. It will lead to amore confident environment, from art investors and artists, therefore creating a window of opportunity, especially for the ambitious young artist, merchants and all aspiring professionals.

Keywords: Art, agency, recruitment, project.

JEL Classification: M13, Z11.

## 2 – SUMÁRIO EXECUTIVO

A StArt Agency é uma empresa que pretende agenciar artistas plásticos e recrutar profissionais do mundo da arte. Dirige-se assim, a um mercado interessado pelo sector cultural e artístico, não necessariamente jovem, se bem que, atendemos aqui ao desemprego jovem e à quantidade de licenciados nestas áreas que todos os anos saem das universidades sem perspectivas de emprego. Dirige-se também às entidades empregadoras que tantas vezes querem contratar profissionais qualificados, o que é bastante difícil nesta área, devido à falta de um local e empresa qualificada que se dedique ao processo em questão. Diferenciar-se-á pela inovação da ação no nosso país, tanto no que diz respeito ao projeto e aos serviços prestados, pela sua legitimidade, economia, singularidade e inovação.

O propósito de criar a empresa surgiu do carecimento do mercado em prestar auxílio na vertente de inserção quer de artistas plásticos, quer de profissionais no mundo da arte, que se encontra cada vez mais complicado nos dias de hoje.

O aumento do interesse do público em geral pelas atividades e indústria do sector cultural tem vindo a aumentar, e com isto uma procura e emergência de novos profissionais têm vindo a aparecer todos os anos no mercado, havendo assim, um aumento do interesse da população pelo sector cultural, que leva à criação de novos negócios, mas ao mesmo tempo observamos a imensidão de jovens artistas e profissionais que todos os anos saem das universidades formados e assistindo assim a um alto nível de desemprego. O que podemos observar com todo este movimento e afluência ao mundo da arte e sector cultural, é que, de facto, tem vindo a crescer o número de mão de obra qualificada disponível, e, cada vez mais se tem assistido a uma crescente de novos projetos e negócios deste sector que necessitam de mão de obra especializada e devidamente qualificada, o que é difícil de encontrar. Assim, pretende-se criar uma empresa que venha de encontro às necessidades atuais do mercado, o qual apresenta uma carência de gestores com formação direcionada ao mercado cultural, que deverão atuar em prol de estabilizar e ir ao encontro das necessidades tanto dos artistas e profissionais como das entidades patronais, criando assim uma forma de garantirmos o melhor e mais próspero caminho no agenciamento e recrutamento no sector artístico e cultural.

No que respeita ao conceito de negócio, apresentamos assim dois serviços: agenciamento de artistas e recrutamento de profissionais do mundo da arte.

Agenciamento de Artistas:

Hoje em dia o mais comum é vermos um galerista, amigo ou mesmo familiar a atuar como agente de um artista. Vemos os galeristas a assumir esse papel, mas a questão, passa pela imparcialidade destes no bom desenvolvimento e capacidade de relação, proximidade, e assim bons resultados no que toca à boa gestão de carreira de um artista plástico. Ser um intermediário entre um artista e uma galeria, museu, colecionador, etc., passa por, bem mais do que apenas conseguir uma boa exposição, promoção e visibilidade para o artista e suas obras. Assim, a nossa empresa apresenta um serviço de agenciamento de artistas, gestão das suas carreiras, que visa concentrar-se no trabalho direto com o artista antes de este chegar à tão esperada ascensão de carreira. Vamos então ajudá-lo a preparar através de uma seleção de serviços, todos os passos necessários à sua entrada no mercado de arte com determinação, sucesso, e principalmente um acompanhamento e garantia de satisfação pessoal.

#### Recrutamento de Profissionais do Mundo da Arte:

A entrada no mercado de trabalho atualmente encontra-se bastante dificultada, muito pelo alto nível de desemprego que vivemos no nosso país, mas olhando especificamente para a área em questão na qual aqui nos centramos, o mundo da arte e sector cultural, é também um nicho de mercado que além de ser reduzido, apresenta um recrutamento bastante diferenciado relativamente a outros sectores. Se procurar-mos em jornais, sites e empresas de recrutamento anúncios, são quase inexistentes de tão esporádicos para as áreas do sector cultural, falamos aqui mais especificamente de vagas para museus, galerias de arte, etc.. Não se destinando apenas a esse nicho da curadoria e museologia, mas sim, a todas as vertentes culturais e que de algum modo se encontrem ligados ao sector cultural e artístico (designers, arquitetos, músicos, gestores de arte, curadores, historiadores, conservadores-restauradores, etc.), a qualificação e qualidade, as características singulares de cada indivíduo e a correta estratégia de ajustamento dos perfis pessoais aos profissionais é que vai garantir o melhor funcionamento de uma equipa e consequentemente de uma organização. Assim, o recrutamento especializado e focado, vai concentrar-se em responder aos requisitos exigidos, tanto pela entidade patronal que detém a vaga a preencher, como em colocar, o melhor candidato possível, de acordo com a sua experiência, características e expectativas de carreira dos profissionais que se encontram no mercado.

Todo o processo, quer do agenciamento de artistas, quer do recrutamento irá necessitar inicialmente de uma forte interação pessoal com os potenciais clientes, passando numa segunda fase, o processo de recrutamento para um sistema online.

### 3 – IDENTIFICAÇÃO DA PROPOSTA INOVADORA

Este plano de negócio tem como promotoras: Ana Ribeiro Mendanha Gonçalves, data de nascimento 04/10/1990, CC número 13397050, licenciada em Arte, Conservação e Restauro pela Universidade Católica do Porto em 2012, estando presentemente a finalizar o Mestrado em Gestão de Mestrados de Arte numa parceria entre o ISCTE com a Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa. Com trabalhos na área do agenciamento de artistas plásticos. E Bárbara Ribeiro Mendanha Gonçalves, data de nascimento 14/11/1984, CC número 12556819, Mestre em Psicologia pela Universidade Católica Portuguesa em 2009. Conta já com um currículo vasto em agências de recrutamento, nomeadamente internacionais.

A proposta inovadora propõe como aspectos identificativos:

- Designação Social: StArt Agency, Ltd
- Forma Jurídica: Sociedade por Quotas
- Objecto Social: Prestação de serviços
- Capital Social e Distribuição: 5 000 € ( 2 sócios, dividindo-se assim 55% para o sócio maioritário e 45% para o sócio minoritário)
- Sede e Instalações: Porto, Baixa Portuense.

A ideia geral, passa pela criação de uma empresa de prestação de serviços referente ao sector empregador e patronal do mundo artístico e cultural no nosso país, pretendendo numa fase posterior ser alargado a territórios internacionais.

A empresa vai atuar em duas áreas específicas, primeiramente, o agenciamento de artistas plásticos e seguidamente, o recrutamento de profissionais abrangidos pelo sector cultural e artístico.

O mercado de arte, encontra-se atualmente cada vez mais restrito, fechado, de difícil acesso, e para o qual, cada vez mais vemos mão de obra especializada a ser formada. Assim, a StArt Agency, vem servir as duas partes, entidades patronais e profissionais, de modo a facilitar a sua correta entrada no mercado, tanto das entidades patronais que têm aqui a ajuda na correta seleção de mão de obra devidamente qualificada para as vagas que vão necessitando de preencher, bem como para os profissionais que se encontram desempregados, de maneira a podermos ajudar a encontrar a melhor via e vaga para ir de encontro às suas expectativas futuras de carreira profissional. No que toca ao agenciamento de artistas plásticos, o processo diferencia-se pela ligação pessoal que se cria com o artista, pois ao gerirmos a sua carreira,

iremos entrar em todo um processo mais pessoal que vai necessitar de um contacto cara a cara, e de um acompanhamento e abertura diferente do processo de recrutamento.

A StArt Agency apresenta uma diferenciação perante o mercado e a concorrência, pelo conceito de atuar em prol dos artistas e profissionais, em centrar-se na pessoa em si e não no mercado que sempre liderou e se apoderou dos mesmos. Vai diferenciar-se nos serviços em si, tanto no agenciamento de artistas, como no recrutamento especializado na área em questão. A StArt Agency operará na cidade do Porto, fazendo cobertura a várias entidades de todo o país, de forma a captar assim o target que pretendemos eficazmente atingir.



## 4 – REVISÃO DE LITERATURA

### 4.1- O Mercado De Arte

Todo o mercado de arte é uma fonte crucial de informação para qualquer pessoa envolvida ou interessada em arte, no seu mercado e no seu funcionamento. É portanto neste mercado, em toda a sua extensão, que temos o privilégio de, de vez em quando, descobrir ou simplesmente testemunhar o aparecimento, de um artista, ou mesmo de uma obra de arte inédita, para o mesmo, tendo sempre a capacidade de nos contar um pouco mais sobre a história do mundo, do nosso país, ou por vezes até de contribuir um pouco para a nossa história pessoal.

Este mercado sobrevive, como qualquer outro da “Lei da Oferta e Procura”<sup>1</sup>. O cenário económico que nos é apresentado todos os dias, vai tornar-se crucial para compreendermos como devemos permanecer neste lado do mercado, como continuar a fazer parte dele, e como continuar a ter as competências para ficar e permanecer vivo neste clima económico onde tantos outros estão continuamente a afundar-se.

Observando o que aconteceu e tem vindo a acontecer ao longo destes anos no mercado financeiro, o mercado da arte tem sofrido grandes alterações desde 2008. Apesar de no primeiro semestre do mesmo ano, o mercado de arte ter alcançado alguns dos seus melhores e maiores valores, no segundo semestre, sofreu os efeitos da Lehman Brothers<sup>2</sup>, o colapso do banco.

Numa época em que o mundo se apresenta cada vez mais como uma aldeia global, é necessário entender o funcionamento de todos estes mercados, e como cada um influencia o outro. O mercado de arte não é exceção, pelo que todos estes eventos económicos também o afetaram. Mas, como? Se observarmos com cuidado, todas estas flutuações mostraram que ao longo do tempo, podemos ver, de um lado uma incrível queda, no mundo ocidental, mas por outro lado, um mercado cada vez mais emergente, no mundo oriental.

Começando com o mercado que apresenta atualmente a verdadeira crise financeira, o Ocidental, é atualmente um mercado em busca de novas estratégias de gestão e meios que permitam a sua sobrevivência e recuperação. Com a atual crise mundial, todos os registos

---

<sup>1</sup> A “Lei da Oferta e da Procura” refere-se a um modelo de determinação de preços no mercado, dependendo da competitividade do mercado, o preço de um produto pode variar até atingir o ponto em que a quantidade em que a procura pelos consumidores equipare o montante disponibilizado pelos produtores, resultando em equilíbrio económico entre preço e quantidade. Quanto maior a oferta é, a procura mantém-se ou diminui, os preços vão assim diminuir o valor. Quando a oferta é escassa, mas a procura aumenta, os preços vão subir, invariavelmente.

<sup>2</sup> Em 2008, precisamente a 15 de setembro, o Lehman Brothers abre pedido de falência. Com um valor de ativos de \$ 639 000 000 bilhões e \$ 619 000 milhões dólares em dívidas, foi considerado o maior pedido de falência de sempre. Sendo o quarto maior banco de investimentos dos Estados Unidos, o seu declínio e queda, tornou-se um evento que veio intensificar a crise financeira que eclodiu em 2008.

económicos neste ambiente tendem a ser particularmente baixos no mundo ocidental, marcado por toda a perturbação que tem sido observada na União Europeia, bem como, a crescente preocupação dos mercados com a dívida pública dos EUA. Por outro lado, o mercado asiático, especialmente a China, tem aumentado consideravelmente a sua ação em todo o mundo e é considerado o país que atualmente governa o mercado, em volume de negócios. Este é um mercado emergente, ativando-se a si mesmo. O cliente chinês, como todos os outros, está muito interessado no trabalho do seu país de origem, atingindo resultados máximos internos. Este mercado, no que refere ao mercado de arte, parece estar especialmente interessado em obras contemporâneas, como por exemplo na pintura caligráfica do século XII, XIII e XIV (Afonso, 2012).

Com todas essas constantes mudanças no mercado de arte atual, é fundamental estar atento a tudo o que está a acontecer, e assim, adaptar as estratégias de negócios de cada organização, com fim a ser sempre consistente e consciente, e estar a par da evolução do mercado. Observando toda a capitalização e expansão do mercado de arte, a concorrência está a aumentar cada vez mais, a tornar-se cada vez mais poderosa e com capacidade, pelo que as estratégias de ação e os planos de gestão, necessitam cada vez mais estar em constante mudança, sendo importante estar alerta, para encontrar formas de evoluir, criando vantagens competitivas e melhor posicionamento no mercado. Ao analisar o relatório de confiança 2013 fornecido pela Art Tactic, percebemos que o índice de confiança nos mercados recuperou cerca de 18 % desde Janeiro de 2013, portanto, podemos ver sinais de melhoria económica, o primeiro, desde Junho de 2011. Embora tenha sido possível observar melhorias no segundo semestre de 2013, e tendo havido boas expectativas em relação ao mercado de arte, quando lemos este relatório, podemos entender que a preocupação principal recai sobre os investidores especulativos que entram neste mercado todos os dias, e, que com eles trazem instabilidade.

Como foi apresentado por Anders Petterson, diretor da ArtTactic, “A arte é mais do que apenas a arte, é um investimento”, é uma mais-valia; portanto, numa indústria de \$60 bilhões de dólares, quando os artistas atingem valores elevados, existe uma enorme vontade e propensão de um grupo de pessoas em mantê-los no alto do pódio. Analisando as previsões do próximo ano a nível económico, podemos depreender que num contexto económico global instável como o que estamos a viver atualmente, a arte como investimento requer muita atenção, pois a sua instabilidade pode apresentar valores que são muito difíceis de prever, podendo não ser possível recuperar o montante originalmente investido. Neste campo, o risco

de investimento é muito elevado, no qual o passado não é um indicador fiável dos resultados futuros (Ehrmann, 2013).

Portanto, o mercado parece estar a indicar-nos os EUA como a economia em recuperação nos anos que se nos apresentam à nossa frente, e assim, apresenta-se a China com um franco abrandamento no crescimento económico. Isto, não significa uma oclusão do mercado de arte asiática, só que durante a maior parte da década passada olhamos para a China como o mercado emergente que comandaria o mundo economicamente, e agora há mudanças que começam a aparecer. A China continuará a crescer rapidamente em 2014, mas a América irá contribuir mais para o crescimento da economia global neste mesmo ano. A par da América poderemos encontrar a zona euro, que parece vir a apresentar progressão em 2014, apesar dos problemas básicos não terem desaparecido. Esta recuperação económica no mundo ocidental, a par com o indicador de confiança<sup>3</sup>, que também parece estar em franca recuperação, certamente vai trazer alguns benefícios para as vendas, quer em leiloeiras, bem como nas galerias e vendas privadas, o que, evidentemente, vai ter repercussões em termos das coleções privadas ou públicas, em suma, em termos de todo o mercado de arte em si. (Abruzzese, 2014)

No que diz respeito aos museus e ao seu papel no mercado de arte, a sua ação é um pouco mais complicada de entender e prever o futuro a curto e médio prazo. Percebemos, em relação ao mundo asiático que os museus independentes estão a ganhar muita importância, e que o seu número tem vindo a aumentar exponencialmente desde 2012. Mas não é só nesta parte do mundo, e é aí que reside a verdadeira essência. Há vários países onde os museus privados, estão a ganhar ampla reputação para o público, desde Brasil, Itália, Turim, países onde os museus privados são na verdade a criação de uma cultura que se sobrepõem na influência sobre o governo. Até mesmo na América, caso em que colecionadores particulares recebem ajuda financeira do Estado para deixar suas coleções particulares em museus locais, e em que alguns, acabam por construir os seus próprios museus, uma vez que numa perspectiva de longo prazo, a via burocrática de ação privada é menos enfadonha, clara, e bastante mais prestigiosa. Com esta nova abordagem a museus, podemos estar entrar num novo caminho de criação de novos espaços culturais, que certamente irá estimular o mercado de arte, com vendas em leilões e galerias, privilegiando os artistas estabelecidos, bem como, dar oportunidades aos artistas novos e emergentes, e claro, a todos os profissionais da área, de avançar nas suas carreiras.

---

<sup>3</sup> Um aumento global de 18% no indicador de confiança dos EUA e mercado da arte europeu. (ArtTactic Confidence Report/ US and Europe July 2013)

Mas, citando Anders Petterson: *Market is very centric. We are just in the beginning of the bubble.* E fica a pergunta, será que vai estourar?! Provavelmente não. Como acontece com todos os problemas circulares, vai continuar a crescer e terá suas figuras high-end e low-end em vendas, bem como as suas personagens de ação. Parece que nos próximos anos vamos encontrar uniformidade entre o mundo ocidental e oriental no que se refere às vendas de leilão de alto nível, e uma volta das galerias particularmente com o artista emergente ocidental que parece estar-se a tornar mais aceite e comum em todo o mundo. Assim, parece que teremos bons anos pela frente no que diz respeito ao mercado de arte, mas isso não significa que os grandes anos de ouro da década de 90 estejam de volta; apenas um retorno inicial da recessão económica no mundo ocidental, o que de fato afeta todo o campo económico, mas no nosso campo de ação particular, irá conduzir a um ambiente de maior confiança dos investidores na arte e seus artistas, portanto, uma janela de oportunidades, especialmente para o jovem e ambicioso artista, comerciantes e todos os profissionais aspirantes.

#### 4.2- Agenciamento De Artistas

O mundo da arte e todo o seu esplendor desde sempre existiu, desde que existem artistas e consequentemente comerciantes, este mercado existe. E assim, são poucos os artistas, salvo exceções, como Damien Hirst, Jeff Koons, ou um caso Português, Joana Vasconcelos, com conhecimento do mercado, de gestão, e dos tramites legais que afetam tão veemente as suas carreiras. A falta de conhecimento e experiência neste sector por parte dos artistas, faz deles uma alvo fácil no mercado de arte, principalmente na mão de galeristas, promotores, gestores, comerciantes, etc., e dos contratos que os ligam. Assim, se o artista for talentoso e tiver a sorte de se interligar a pessoas honestas, corretas e capazes, o artista prospera na sua carreira, se tiver o azar de isso não acontecer, são várias as histórias que podemos ver ao longo dos tempos de artistas que são explorados, que caem em desgraça, entre outras (Frascogna, 2004).

A necessidade de um bom agente é cada vez maior para um artista se estabelecer no mercado. Apesar de haver cada vez mais uma possibilidade de acesso a agentes, como a galeristas, promotores, e dealers para ajudar a estabelecer um artista a um nível considerado aceitável e reconhecido, ainda assim, as probabilidades estão todas contra o artista devido ao número incrível de artistas talentosos que todos os dias se apresentam no mercado e tentam assim a sua sorte. Apesar das diminutas probabilidades de vingarem no mercado, centenas de artistas todos os anos tentam a sua sorte seguindo assim a sua vocação, procurando o seu lugar

no mercado de arte. Assim, numa epopeia para tentar elevar a um patamar equivalente e digno de visionar uma carreira nas artes plásticas, entra a necessidade de uma empresa que apresente um serviço de agenciamento de artistas, honesto, personalizado, digno de confiança por parte dos mesmos.

O agente do artista, tem um papel muito importante na sua vida, tanto a nível profissional, como pessoal. O seu envolvimento vai ser tão profundo e personalizado que a relação agente/artista é de facto crucial para o bom funcionamento e progressão de carreira do mesmo. O Agenciamento de artistas, vai assim consistir em todo e qualquer serviço que ajude a lançar e avançar com a carreira de um artista, o que pode ir desde todo o planeamento de carreira desde um momento inicial ou a lidar com contratos de negociação, bem como a sugerir uma mudança no trabalho do artista. “The personal manager is the alter ego of the artist, the part of the artist the audience never sees.”(Frascogna, X.; Lee Hetherington, H., 2004: 11). O envolvimento de um agente na carreira de um artista é total e crucial ao seu sucesso, o agente é o único, além do artista, que vai ter assim a capacidade e habilidade de tocar, planejar, organizar todas as obras e peças necessárias para lhe garantir a sua carreira.

Podemos observar vários tipos de agentes, uns mais voltados para o negócio em si, mais focados na contabilidade e finanças que envolvem a carreira do artista, outros mais voltados para a vertente criativa e assim preocupados com todo o desenvolver e criação artística não dando tanta importância ao negócio em si. Aqui, nós apresentamos uma solução de agenciamento que vai tentar focar as diferentes áreas, proporcionando assim ao artista um verdadeiro agente, capaz de criar a verdadeira ligação agente/artista que está talvez um pouco perdida, assegurando assim todo o processo de planeamento da sua carreira do artista (Ruston, A., 2013).

Há necessidade do agenciamento de artista? Talvez tenha sido dito que não é necessário um agente, mas é certo que observando o comportamento do mercado de arte hoje em dia, principalmente o comportamento das galerias de arte e dealers para com os artistas plásticos é claramente necessário a sua gestão, e as duas não estão necessariamente desconectadas. É certo que nem todos os artistas têm possibilidades, ou mesmo as suas carreiras necessitem de um agente que trabalhe a tempo inteiro, mas nos dias e mercado de hoje, se o artista quer de facto ter alguma chance de atingir algum patamar de sucesso, a sua carreira necessita assim de um planeamento e gestão reforçados.

### 4.3- Recrutamento De Profissionais No Mundo Da Arte

“Por mercado de recursos humanos entende-se o conjunto de pessoas disponíveis para entrar no mundo do trabalho.”(Machado, A.R.; Portugal, M. N., 2013: 111).

Com a evolução da humanidade e dos mercados laborais, verificou-se uma alteração no mercado dos recursos humanos, isto devido à evolução técnica e científico-cultural que as sociedades têm vindo a adquirir. Contudo, continua a haver uma diferença bastante acentuada no que refere as exigências do mercado de trabalho e as competências existentes no real mercado de recursos humanos. Acabando por ter que se adaptar um ao outro, o mercado de emprego apresenta-se mais flexível e disposto a pequenas cedências do que o mercado dos recursos humanos, que é o que se apresenta e não tem muita margem de manobra.

O processo de seleção, implica por si só a possibilidade de escolha entre opções qualitativas adequadas ao processo em questão. É indispensável definir critérios de seleção, uma vez que sendo as possibilidades de escolha muito numerosas, ou demasiado limitadas, estas são necessários para uma correta escolha de um conjunto de candidaturas certas ao processo em causa. A dimensão de apresentação de candidaturas a uma vaga, mostra em relação direta o estado de desemprego e situação atual do mercado de trabalho, a qual não é favorável atualmente, mas isso não quer dizer qualidade nas candidaturas apresentadas, daí a necessidade de criar um correto processo de seleção que vá de encontro a todas as vitais e decisivas qualificações e necessidades da vaga para encontrar o melhor e mais indicado candidato em detrimento do processo de seleção.(Machado, A.R.; Portugal, M. N., 2013).

Sendo o mercado de arte um mercado que é de conhecimento geral, fechado e de difícil acesso, há um nível mais baixo de transparência e assim as vagas no sector privado acabam por não ser muitas vezes promovidas ou tornadas públicas. Havendo menos pessoas qualificadas para cada posição do que noutros sectores, o que torna a procura mais difícil, especialmente quando o patrono está à procura de conhecimento muito específico. Isto, significa também que aqueles já em posições séniores podem vir a ser muito procurados e assim receber várias ofertas com condições a vir a ter em consideração. Ao recrutar é necessário ter em conta muito mais do que o CV. É necessário avaliar as relações do candidato com artistas e colecionadores, a sua reputação com colegas e o seu background estético, que exposições ajudaram a acontecer, ou que obras venderam e a quem; com que artistas trabalharam e o quão eles são admirados na indústria atual.

É um mercado difícil de entrar, embora haja mais oportunidades, pois os negócios relacionados com o mercado de arte são cada vez mais existentes, o que cria mais oportunidades de trabalho. Ainda assim, a maior parte terá que encontrar pelo menos um estágio antes de ser considerado para uma vaga full-time, visto a concorrência ainda ser muito grande, e os valores da procura serem ainda maiores que os da oferta (Macpherson, 2014).

A um nível de início de carreira é necessário pelo menos uma licenciatura no sector das artes, história de arte, crítica de arte, conservação e restauro, design, arquitetura, belas-artes, etc., consoante a área em que se pretende especificamente entrar; um currículo a ser comprovado de atividades extracurriculares, como estágios, ou experiência de trabalho adquirida ao longo dos anos de educação; pelo menos uma língua estrangeira; e a habilidade de escrita bem como comunicação.

Para além disto, atendendo às áreas mais específicas do mercado de arte, como avaliação de obras de arte, curadoria, galerista, é necessário um claro conhecimento de percepção e avaliação de obras de arte, idealmente através de documentação como catálogos de museu, leilões ou publicações. Para posições em níveis mais avançados na carreira, os requisitos vão ao encontro das necessidades da vaga do empregador, não descurando a necessidade de uma primeira abordagem que vai seguir os pontos descritos para o nível de início de carreira.

#### 4.4- Casos De Sucesso

##### **Sophie MacPherson Ltd.**

Sophie Macpherson começou a sua carreira como assistente numa galeria, mas após alguns anos de um trabalho sem grande evolução e estagnação da mesma, decidiu procurar um novo emprego no mercado de arte, pelo que procurou agentes de recrutamento que não partilharam o seu entusiasmo: “I was told there was no futures in the art world, and that I should go be a secretary. This was totally not relevant to my experience and it became clear that none of these recruiters actually understood where the industry was going.” (Sikimic, 2012)

Com isto, Sophie viu uma oportunidade de negócio, pelo que se despediu do seu emprego e começou assim a sua empresa, SML- Sophie Macpherson Ltd, hoje reconhecida mundialmente como uma das agências de recrutamento de topo do mercado de arte global,

contando no seu leque de clientes com empresas como, a leiloeira Christie's, Sotheby's, Damien Hirst's Science Ltd., a Serpentine Gallery, entre outras que atravessam neste momento já três continentes.

“After my recruiting debacle, I sent out self-addressed envelopes to 100 galleries and museums. I asked whether they thought that there was room for some kind of service that would help them in the recruitment process.

The response was incredible. Practically all of them got back saying that they were struggling to find good people. Many were just hiring relatives and friends and would always find it very awkward when things didn't work out.” (Sikimic, 2012)”

Hoje em dia, a SML tem escritórios em Londres, Paris, Nova York e no Dubai, e as parcerias e vagas disponíveis não se localizam nos tradicionais e conhecidos locais de arte mundial. Embora hoje a SML já se encontre num patamar elevado de reconhecimento, o seu início não foi assim tão fácil.

“How it began? It was quite simple really. I put out a newspaper advert asking for applicants, I was expecting 20, but in came some 500 responses. Everyone was suddenly jumping on the recruitment train. Very senior people down to assistants and even interns were desperately looking for an in, or an out, of an art job.

The thing with the art world is that it is very small and confidential and you shouldn't try and get your CV out unless you trust the people.” (Sikimic, 2012)”

Isto é conseguido através das reuniões cara a cara com os seus clientes e recrutadores. Como apenas uma pequena seleção chega ao recrutamento final, a SML faz um trabalho vasto de reconhecimento de referências assegurando que o candidato selecionado será a escolha certa. A SML continua a ser empresa de topo de recrutamento no mercado de arte, sendo a única que abrange todo o diversificado mercado de arte, mas isso deve-se ao seu modo de operar no mercado, não cedendo apenas à paixão pela arte. A SML apenas trabalha com vagas cujos salários sejam acima das £18,000 p/a. “I just don't think that it is fair to be paying someone that little. A lot of these galleries can afford it and you need to be paying people well to attract good candidates.” (Sikimic, 2012)”

Ao conseguir colocar entre 12 a 20 candidatos por mês, a SML consegue assim trabalhar dois tipos de mercado, vagas para recém licenciados bem como para seniores, as quais apresentam um valor bem mais elevado. Como outras agências de recrutamento a SML cobra uma percentagem do primeiro salário como comissão, dependendo as percentagens do valor salarial em questão. Segundo Sophie Macpherson, para vingar neste mercado: “You constantly



have to be moving if you want to succeed. Always be open to new possibilities, learn as you go along, never say no to anything, don't seem precious and work the hours you are asked to work. I think this is the only way, really and everyone will have to do it at some point.” (Sikimic, 2012)”

Outros casos de sucesso, ainda no campo do recrutamento internacional são:

- **Art Work Recruitment** <http://www.artworkrecruit.com>

A Art Work Recruitment, atua no recrutamento para o mercado de arte, está no ativo desde 2010, incluindo como clientes, galerias de arte, agências de arte, feiras de arte, companhias de transporte de obras de arte, entre outras.

- **Lacey West Art: Fine Art Recruitment** <http://www.laceywestartintl.com>

A Lacey West Art Recruitment, oferece um serviço de recrutamento completo, para todos os negócios relacionados com o mundo da arte, no Reino Unido e internacionalmente.

Faz-se aqui uma ressalva para a inexistência de uma empresa que atue neste nicho de mercado específico em Portugal, daí não haver referência de exemplos portugueses.

No campo do agenciamento, a nível nacional temos:

- **We Art** <http://www.weart.pt/index.php/pt/>

A We Art é uma agência de arte que atua na área da promoção e agenciamento de artistas e galeria de arte, apresentando um programa de exposições.

- **Exist Artistas** <http://lgn1969.wix.com/exit-artistas#!>

A Exit Artistas é uma agência de promoção dos artistas plásticos madeirenses, pretende dar a conhecer o trabalho dos artistas regionais, de forma a conseguir divulgá-lo internacionalmente.

A nível internacional, são várias as agências que atuam neste sector, no entanto apresentamos algumas:

- **Heart Agency** <http://www.heartagency.com>

A Heart Agency, em atividade desde 1994 em Londres, tendo hoje já escritório nos Estados Unidos. Representa artistas, trabalham em conjunto, sendo reconhecidos pelo trabalhos dinâmico e cumplicidade que se gera na empresa.

- **Wah Fine Arts** <http://wahfinearts.com/pages/inquiry>

A Wah Fine Arts é uma agência de prestação de serviços completos para artistas plásticos a nível profissional. Como objectivos esta agência já se diferencia um pouco, pois tem como principal função o avançar de carreira de um artista no mundo competitivo da arte, apresentado assim, também serviços com valores proporcionalmente mais elevados.

## 5 – QUADRO DE REFERÊNCIA

Com o seguinte quadro mostramos a evolução e necessidade que o mercado tem vindo a mostrar ao longo destes anos de necessidade de mão de obra qualificada e como tem evoluído. É do conhecimento geral que o sector cultural é um sector crucial na vida dos portugueses pelo que se torna fulcral acompanhar o seu desenvolvimento e contribuir para o seu aprimoramento e funcionamento. O quadro que apresentamos a seguir mostra-nos uma abordagem sobre a estrutura do mercado cultural e artístico face aos negócios que têm vindo a aparecer, face à mão de obra e desemprego com que cada vez nos deparamos mais.

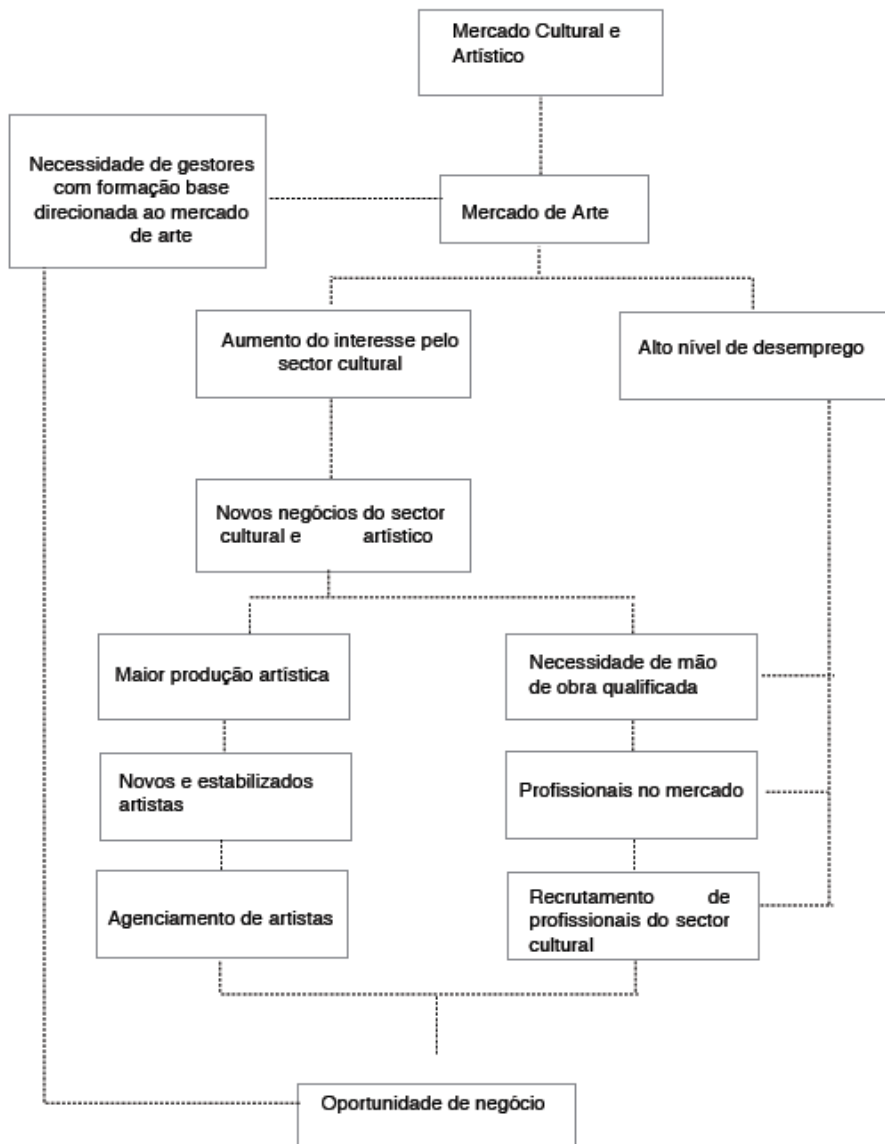


Figura1 – Quadro de referência

O mercado cultural e artístico, devido a um aumento do interesse por este sector, tem vindo a mostrar um crescimento exponencial no que diz respeito ao aparecimento de novos negócios deste sector. Assim, nasce a necessidade de gestores com formação base, direcionada ao mercado de arte que se interessem verdadeiramente por toda a dinâmica que é este meio e não apenas pelo valor comercial e elevação económica do mesmo. Ao apresentarem novos negócios neste sector da economia, existe uma maior produção artística, que requiere mão de obra qualificada, e devido ao momento de crise que vivemos atualmente, o nível de desemprego elevado, surge a oportunidade de desenvolvimento e promoção de um novo negócio direcionado ao agenciamento de artistas e recrutamento de profissionais do sector cultural e artístico.

## 6 – ANÁLISE DE MERCADO

### 6.1- Meio Envolvente Contextual

#### I – Envolvente económica

A economia mundial está a atravessar significativas mudanças. A crise financeira veio realçar o papel das economias emergentes no contexto global. Isto, veio acelerar as grandes transformações económicas já em progresso que potenciaram um grande crescimento e retiraram milhões de pessoas da pobreza. Mesmo assim, sendo as perspectivas económicas bastante mais positivas do que no ano anterior<sup>4</sup>, o crescimento nas economias emergentes desacelerou, e assim as economias mais avançadas da Europa continuam a debater-se com alguns problemas. No contexto que atravessamos, devem ser feitas as reformas estruturais que os países necessitam e os devidos ajustes e investimentos de forma a assegurar um ambiente próspero e um maior nível de emprego aos cidadãos.

Segundo as Projeções para a economia Portuguesa 2014-2016, podemos esperar uma recuperação da atividade, esperando-se que apresentem taxas médias de crescimento anuais de 1.1% em 2014, 1.5% em 2015 e 1.7% em 2016, sendo assim esperado um crescimento paralelo ao da zona euro. De acordo com o último relatório do INE – Síntese Económica de Conjuntura, Maio de 2014, o produto interno bruto (PIB) retraiu 0.7 por cento em relação ao trimestre anterior, mas apresentando crescimento de 1.2 por cento relativamente ao primeiro trimestre de 2013. O consumo privado apresentou uma recuperação acentuada, muito devido ao aumento de confiança por parte dos consumidores ao longo destes dois últimos anos, 2013-2014. No que refere o emprego, este, apresenta um crescimento homólogo de 1.7 por cento no primeiro trimestre de 2014, e conseqüentemente uma redução na taxa de desemprego, apresentando-se esta agora nos 15.1 por cento no primeiro trimestre de 2014, comparativamente com os 17.5 em que se encontrava no mesmo período de 2013.

Apresentando ótimos valores de recuperação, ainda assim, o PIB nesta projeção apresentada pelo Banco de Portugal, finalizará em 2016, ainda cerca de 3 por cento a baixo do indicado antes do despoletar da crise financeira de 2008. Como poderemos verificar no quadro abaixo, esta evolução que se aguarda para a economia portuguesa vai-se verificar pela

---

<sup>4</sup> The Global Competitiveness Report 2013-2014

aceleração da procura interna e pelo crescimento necessitado das exportações, das quais vivem o nosso país.

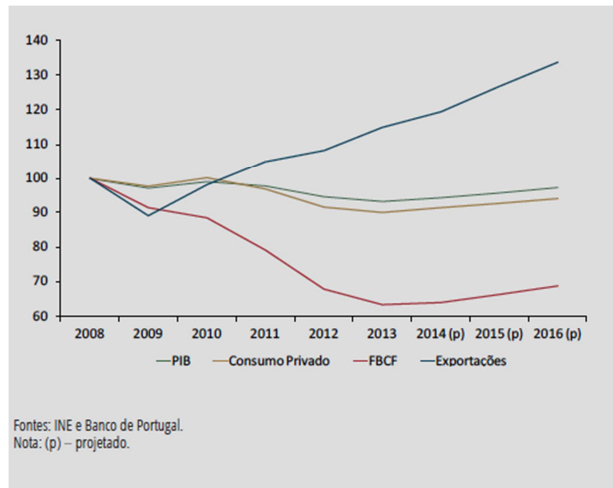


Gráfico I –Evolução da composição do PIB- Índice 2008=100<sup>5</sup>

## II – Envolvente político legal

Como a nível económico e tantos outros, a área cultural, sempre que atravessamos uma crise é sempre a primeira a sofrer consequências, e a par destes momentos, sempre houve áreas sobre as quais a área cultural nunca teve muita atenção, uma delas é a área legal e assim a falta de legislação.

Assim, à falta de legislação especificamente desenvolvida para esta área, procuramos colmatá-la através de enquadramento legal do campo das artes pelo que, primeiro e antes demais temos o contrato de agência ou representação comercial, pelo Decreto-Lei nº 178/86 com as alterações introduzidas por DL nº 118/93 de 13/04, com a empresa como entidade agenciadora, respeitando o acordo e direitos respeitantes às duas partes com certeza a ser cessado o contrato caso uma das partes falte com alguma das concordâncias. Assim, é garantida uma série de disposições, apresentadas no Decreto-Lei em anexo 3, acrescentando a proteção de direitos de autores e artistas, através da 18<sup>a</sup> Lei nº 45 / 85, de 17 de Setembro<sup>6</sup>, e o

<sup>5</sup> Fonte: INE e Banco de Portugal: Projeções 2014-2016

<sup>6</sup> “(...)esta lei revê o Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, e integra disposições sobre o direito de sequência, o qual tem por função colmatar a desigualdade material entre autores, procurando fixar direitos para os criadores de obras plásticas, já que estas não são normalmente exploradas designadamente através dos direitos de comunicação pública em massa, reprodução, aluguer ou empréstimo.”(Silva, M. Soraia, Lisboa, 2012: 21)

acompanhamento das vendas sucessivas no mercado secundário através do direito de sequência, pelo 19<sup>a</sup> Decreto-Lei n° 225 / 2006, de 13 de Novembro e Portaria n° 1321/ 2006, de 23 de Novembro.

No que ao recrutamento diz respeito, observamos o Decreto-Lei n° 260/2009 de 25 de Setembro, relativo ao Regime Jurídico do Exercício e Licenciamento das Agências Privadas de Colocação, a qual prevê “Com a adoção deste novo instrumento, a Organização Internacional de Trabalho visou alcançar uma melhor adequação às necessidades de mercado de emprego, bem como permitir uma garantia mais eficaz dos direitos sociais dos trabalhadores, sendo a mesma extensível quer às empresas que empregam trabalhadores para os colocar à disposição de utilizadores que orientem a prestação do trabalho, quer às que apenas promovem a aproximação entre a oferta e a procura de emprego, sem se tornarem parte das relações de trabalho que se constituem.”

No que às agências de recrutamento se refere, ao longo do Decreto Lei acima referido, temos acesso a informação deveras importante para o bom e correto funcionamento nesta área referindo que: “As opções tomadas no presente decreto-lei relativas a agências privadas de colocação tiveram em conta aspectos centrais da sua atividade ao nível das condições do seu funcionamento, favorecendo a integração no sector estruturado da economia e evitando a concorrência desleal.”

Assim podemos referenciar alguns dos artigos descritos no decreto lei que nos vão auxiliar nomeadamente do exercício e licenciamento da atividade de agência, referindo o Artigo 14.º e Artigo 15.º que nos informam acerca do objecto de agência e as incompatibilidades do exercício da mesma.

### III – Envolvente demográfica

No contexto demográfico, podemos observar através dos Censos 2011, um crescente da população na ordem dos 2 por cento, devido ao saldo migratório, apresentando valores no quais 5 046 600 são homens e 5 515 578 são mulheres. A natalidade no nosso país tem vindo a ser cada vez menor, ao longos dos anos, verificando-se nos últimos dez anos, uma contribuição do saldo natural<sup>7</sup> apenas de 17 409 pessoas.

---

<sup>7</sup> O saldo natural equivale ao número de nascimentos menos o número de óbitos.

Regionalmente, podemos perceber que a Região do Alentejo e Centro apresentaram ambas perdas de população. A Região Norte manteve-se praticamente nos mesmos valores da última década, apresentando o Algarve, as Regiões Autónomas e a Região de Lisboa saldos positivos.

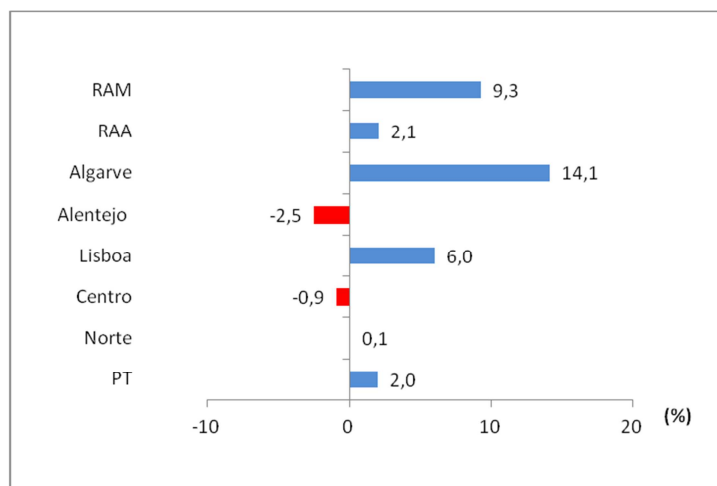


Gráfico II – Variação da população residente por NUTS II entre 2001 e 2011<sup>8</sup>

Sendo que se mantém a desertificação do interior do país face ao litoral, concentrando-se 50 por cento da população residente em 33 dos 308 municípios do país, apesar do Porto (sede do projeto em questão) apresentar uma diminuição de população, de -9,7% (25 540 pessoas), municípios que rodeiam estão a apresentar um crescente de população, como Matosinhos (+5,1%), Vila Nova de Gaia (+4,7%) e mesmo Braga (+10,5%). Este crescimento vizinho da cidade do Porto é justificável com as novas infraestruturas e acessibilidades que tornam o Porto de fácil acesso.

Observando agora o índice de envelhecimento, e mais uma vez, baseando-nos no relatório dos Censos 2011, este apresenta-se nos 128, sendo que as Regiões Autónomas são as que nos apresentam índices mais baixos, sendo assim as regiões mais jovens do país. O Centro e Alentejo são as regiões mais envelhecidas, com índices de 163 e 178 idosos por 100 jovens respetivamente. Podemos constatar que a população idosa aumentou, resultando numa diminuição significativa da camada jovem. Isto, deve-se a vários factores, mas muito devido à crise financeira pela qual se encontra a população a passar que impede muitas famílias de

<sup>8</sup> Fonte: Censos 2011in

[http://www.ine.pt/ngt\\_server/attachfileu.jsp?look\\_parentBoui=150331034&att\\_display=n&att\\_download=y](http://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=150331034&att_display=n&att_download=y)



crescerem, e obriga muitos jovens a emigrarem à procura de melhores oportunidades.(Censos, 2011)

#### IV – Envolve sociocultural

A cultura tem sido utilizada no nosso país como um escape das populações a nível político e económico, ganhando assim, este meio, uma dimensão nunca antes vista. O crescimento do emprego no sector artístico e cultural, notou-se ultimamente pelo desenvolvimento de novos negócios, atividades, pelo surgimento de novas profissões e competências, como forma de afirmação do sector cultural.

“O desenvolvimento cultural arrastou a extensão e o aprofundamento do sector cultural, quer na sua expressão económica, quer na sua relevância social. As análises recentes do desenvolvimento das sociedades em contextos de concorrência global, nomeadamente as de natureza económica, geográfica, sociológica e política convergem, por isso, na identificação do reforço do contributo da cultura para a criação sustentável da riqueza, no quadro mais geral da valorização do papel dos factores intangíveis e imateriais.”(AM&A, 2010)

Em 2010, segundo o relatório fornecido pelo INE das Estatísticas da Cultura de 29 de dezembro de 2011, encontravam-se inscritos nas áreas culturais e criativas cerca de 44 mil, 11,5% do total de inscritos no ensino superior. O número de diplomados, em 2010, era de 11,3% nas áreas culturais e artísticas.

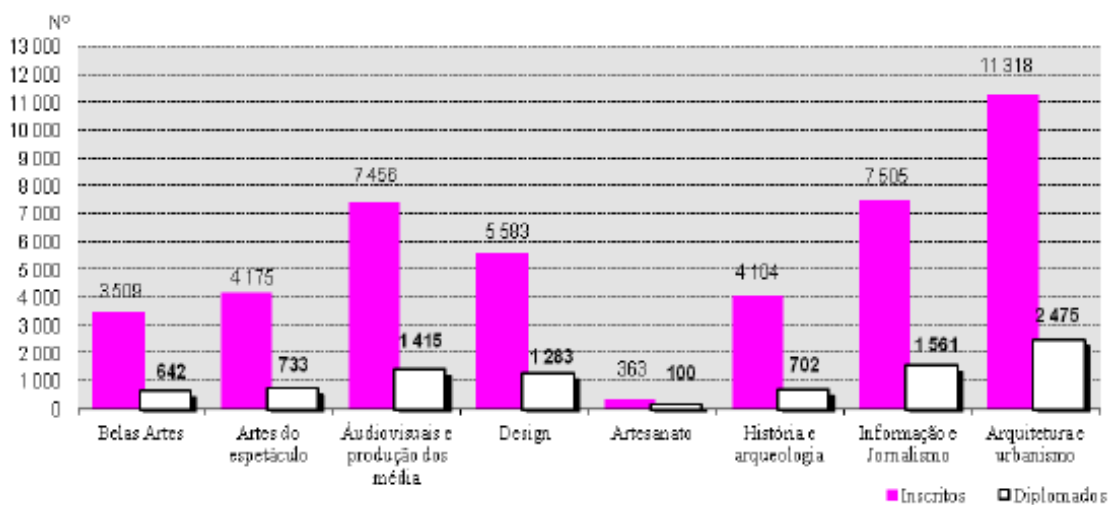


Gráfico. III – Alunos inscritos e diplomados no ensino superior, por áreas de estudo, em 2010<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Fonte: INE Estatísticas da Cultura 2010

O emprego nas áreas culturais e artísticas em 2010, estimou-se em cerca de 81,1 mil indivíduos empregados, 32,5% dos quais apresentando qualificações de nível de ensino superior. Ainda fazendo referência a 2010, este sector representava 1,6% do emprego total da economia portuguesa. Em 2012, a população empregada era de 78,6 mil indivíduos e 37,8% apresentavam qualificações de nível de escolaridade do ensino superior, demonstrando assim a crescente importância que este tem vindo a ganhar nesta área.

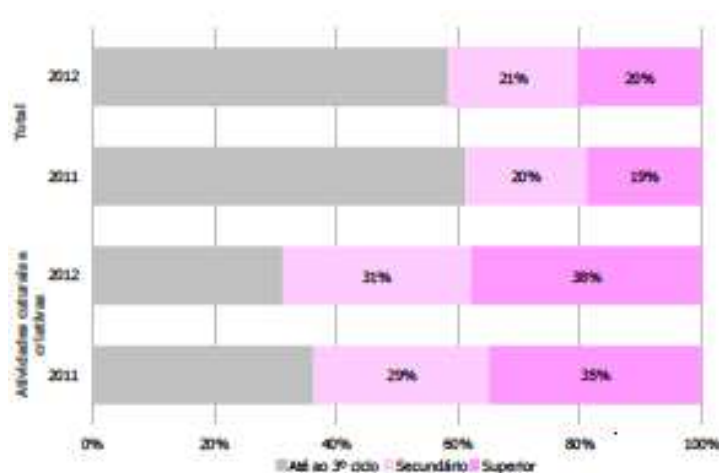


Gráfico IV – População empregada total, nas atividades culturais e criativas por nível de escolaridade completo, 2011 e 2012<sup>10</sup>

O financiamento público foi algo que apresentou uma descida significativa, 22,2% face ao ano anterior, apresentando valores de 167,7 milhões de euros em 2012, sendo esta também uma justificação às descidas dos valores de emprego referidos anteriormente do ano de 2010 face a 2012 (81,1 mil para 78,6 mil indivíduos).

Os costumes, valores, tradições dos portugueses levam-nos a adquirir um estilo de vida propício ao lazer, pelo que a cultura vai ser sempre um sector em desenvolvimento no nosso país. Se se demonstrou uma recessão nestes anos, resultado de uma economia em crise, começa agora a mostrar os primeiros indícios de recuperação e desenvolvimento económico. O sector cultural vai apresentar novos sistemas de trabalho, fomentando o emprego e assim o mercado de trabalho.

<sup>10</sup> Fonte: INE Estatísticas da Cultura 2012

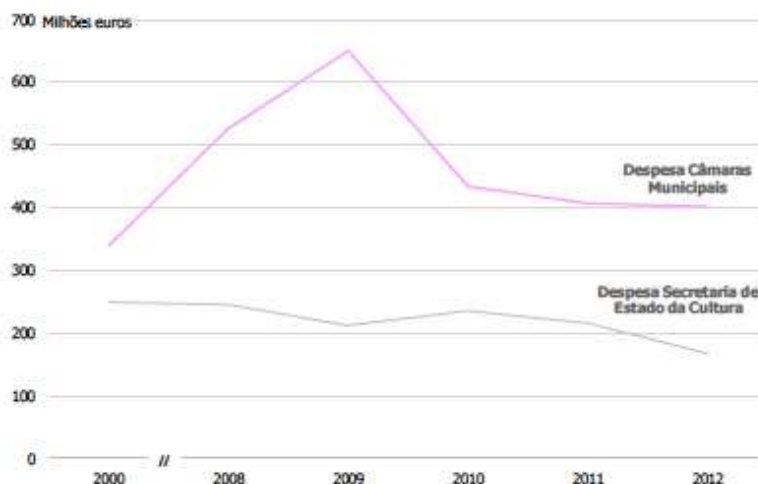


Gráfico V – Despesa em cultura a preços correntes, por tipo de entidade<sup>11</sup>

## V – Envolvente Tecnológica

A envolvente tecnológica é um ponto que já exige bastante importância no sector cultural e artístico. A tecnologia está presente diariamente nas nossas vidas, pelo que a sua importância na percepção e concepção dos negócios é fundamental nos dias de hoje. *“But also the technological products as well as the historical state of technological development has always influenced artistic ideas and works.”* (Becker, B., Eckel, G., 1994: 4)

Hoje em dia, essa influência é cada vez mais importante e cada vez se faz sentir mais, não apenas na criação das obras de arte mas também e principalmente na forma de passar a obra de arte ao público. Desde os processos de criação e expressões artísticas, a produção e transformação de conteúdos, na parte de promoção e comunicação com o público e mercado em que está inserido e ao nível de gestão, organização e controlo de toda a informação que envolve o artista e a sua obra. (Gomes, R., Martinho, T. 2009)

As tecnologias de informação são fundamentais hoje à boa comunicação entre todos os mercados, e o mercado de arte não é exceção. Assim, a necessidade de criar pontes de comunicação baseadas na tecnologia entre artistas e o mundo está a ganhar uma importância e uma exponencialidade cada vez maior. Podemos aqui referenciar a importância do email, e do site como ferramenta de divulgação e promoção do seu trabalho, bem como, agora com o boom das redes sócias, a importância destas para a promoção dos artistas junto das galerias, museus,

<sup>11</sup> Fonte: INE Estatísticas da Cultura 2012

instituições, e público. A nível do recrutamento torna-se uma ferramenta fundamental de comunicação, tanto a criação de um site, bem como o email como ferramenta crucial de contacto. A par as redes sociais são um importante factor de divulgação, sendo assim, a internet um factor que veio de facto revolucionar o mundo, incluindo o mercado de arte.

## 6.2 – Meio Envolvente Transaccional

### I – Perfil dos consumidores

#### a) Agenciamento

- Nos dias de hoje o artista plástico define-se como um individuo com idade superior a 20 anos, com um nível de escolaridade superior, demonstrando um caminho ligado às artes desde cedo, e uma grande vontade de viver por conta do seu trabalho enquanto artista plástico, mas quase sempre apresentando outra profissão complementar.
- Reconhecemos no artista um perfil não apenas de altruísmo e necessidade em divulgar a sua obra, mas como em tudo, a necessidade do reconhecimento e estatuto social. A imagem do artista desde sempre foi alvo de muita atenção, desde o boémio artista parisiense do século XIX ao conceituado e empreendedor artista americano da atualidade. O reconhecimento é o cataclismo para o sucesso, pois, o talento já lá estava, é apenas necessário o reconhecimento de alguém sobre a obra de um artista para este ter a oportunidade de ser lançado no mercado, e é esta oportunidade que o artista anda a procurar. Podemos, no mercado atual perceber que: “A imagem da superioridade do artista livre parece, então anacrónica em relação à situação atual. Pode-se levantar a possibilidade de ver o artista não somente como gênio que busca uma glória merecida, mas também como aquele que se dedica à arte no meio de outras atividades e que não faz dela necessariamente o assunto da sua vida inteira. É importante considerar que não há mais um modelo único de conduta do artista.”(Araújo, P. 2008: 49)
- Existem muitas opções comerciais no mercado para os artistas nos dias de hoje, e assim, cada um necessita avaliar qual é o melhor caminho que vai servir o seu temperamento, circunstâncias, obra e recursos, conseguindo assim tirar o melhor partido de si e do seu trabalho, sendo o agenciamento um possível caminho.

b) Recrutamento

- São indivíduos, à procura de oportunidade de emprego, com idades compreendidas entre os 21 e os 55 anos, com escolaridade superior e ligação ao sector cultural e artístico. Apresentam-se como indivíduos com fortes competências, bastantes específicas, com dificuldade em encontrar emprego na área na qual se formaram, como história de arte, arqueologia, conservação e restauro, gestão de arte, curadoria, fotografia, design, moda, etc., competências essas que embora de grande importância e valor para o sector cultural são quase sempre negligenciadas e postas de parte no nosso país.
- No panorama que atravessamos no nosso país atualmente, estes profissionais atravessam várias idades, uma vez que o desemprego atinge todos os sectores, havendo assim, uma maior incidência na camada jovem, pelo que esperamos uma maior afluência por parte de recém-licenciados, mestres e doutorados.

## II – Estudo de mercado

Na perspetiva de melhor compreender o futuro cliente da StArt Agency foi realizado um estudo com vista a perceber melhor a direção a tomar nesta fase. Assim, foi realizado um inquérito online, no qual se obtiveram 116 respostas de indivíduos de ambos os sexos (76.72 % do sexo feminino e 23.28 % do sexo masculino) de vários sectores etários. Podemos observar que no campo da ocupação profissional, apresentam resultados de 47 em 116 estudantes do ensino superior, dividindo-se entre licenciaturas, mestrados e doutoramentos e o restante está ligado à área das artes, nomeadamente, as profissões que apresentam valores mais significativos de resposta são artistas plásticos, conservadores-restauradores, designers e leiloeiros. No que respeita as habilitações observamos percentagens satisfatórias com a formação superior, apresentando assim em percentagens de 17,24 % para detentores de ensino secundário, 54,31 % para detentores de licenciatura, 25,86 % para detentores de mestrado, e 2,59 % para detentores de doutoramento. Os distritos de Portugal que mais se destacaram foram Lisboa com 62,93 %, seguido do Porto com 18,97 % e Setúbal com 10,34 %.

Na pergunta “Pretende seguir uma carreira de artista plástico?” em 114 respostas, 32,46 % foram afirmativas e 67,54 % negativas, diferenciando aqui os dois tipos de serviços agenciamento e recrutamento. Destes 32,46% , 35 indivíduos pretendem vir a ser artistas profissionais, sendo que maioritariamente não vê a entrada no mercado de arte facilitada

enquanto artista, e assim, observamos que em 48 respostas, 93,75 % afirma ser de interesse ter um agente intermediário no mercado de arte que o ajudasse no gerenciamento da sua carreira.

Quando foram inquiridos acerca do investimento que estariam dispostos a fazer num serviço deste tipo, as respostas levam-nos à conclusão que o valor mais indicado seria até 125€ por mês.

Entrando agora no campo do recrutamento, as profissões tidas como objetivo de carreira recaem sobre a conservação e restauro, o design, a gestão de arte, aqui referenciando várias artes, desde artes plásticas, cinema, consultores de arte, curadoria e museologia, entre outros. Na recolha de informação acerca de conhecimento de alguma empresa em Portugal dedicada a este nicho de mercado que é o recrutamento em arte, 88,89 % nega o seu conhecimento, e quando inquiridos acerca da necessidade de existência de uma empresa dedicada a este serviço, que se foque especificamente no emprego no sector cultural e artístico, e especificamente nas vagas e nas pessoas qualificadas para as mesmas, as respostas recaem maioritariamente no sim, sendo que em 90 respostas, 5 são negativas. Apresentamos de seguida algumas respostas que nos parecem uma mais valia nesta análise:

- “Penso que sim. As vagas estão muito dispersas e nos lugares disponíveis é difícil filtrar a pesquisa. Não só era importante ter um espaço focado nas vagas e nas pessoas, mas também, focado nas instituições que oferecem emprego na área. Uma vaga inexistente, não significa a inexistência de uma oportunidade.” (Mysurvio,2014)

- “Sim, é uma mais valia. Porque há necessidade de investir na qualidade e variedade de oferta no sector, necessidade paralela à de empregar novos artistas, que surgem cada vez mais e mais rapidamente. Porque há necessidade de evoluir com a cultura, e não po-la de lado quando a crise aperta. Hoje em dia, pensa-se já existir esse lugar, esse espaço dedicado à cultura e ao trabalho do artista com a importância e valor que se dá a qualquer outro trabalho – bem como apoios, que clamam ser o que mais há, mas ninguém os aproveita. É extremamente importante uma “limpeza”, a criação de um grupo de pessoas qualificadas e com experiência na área, pessoas que de facto saibam do que estão a falar mesmo que não tenham cara conhecida. É preciso dar oportunidades e trabalhar mais que o suficiente para as merecer e manter.” (Mysurvio,2014)

- “Sim, a existência de um lugar específico que se foque nestes objectivos, permite o trânsito/relacionamento entre entidades empregadoras e artistas/profissionais, que automaticamente traz melhorias para o mercado de arte português.” (Mysurvio,2014)

• “Sim, porque fomenta não só o valor cultural do país, e abre portas para outras oportunidades e para além disso os países que investem em arte têm sempre uma grande procura por parte de artistas de várias vertentes, implicando uma melhoria da economia.” (Mysurvio,2014)

Assim, 81,89 % afirma que recorrerá a uma agência de recrutamento especializada na sua área para o auxiliar na procura de emprego. Em paralelo mostram interesse na prestação de outros serviços que os possam ajudar a alcançar os objectivos como a criação de CV, de portfólio e coaching, considerando assim um investimento médio na ordem dos 50€.

Apresentam-se os resultados referentes a uma parte do estudo de mercado, os artistas plásticos referentes ao agenciamento de artistas e os profissionais interessados no serviço de recrutamento especializado na área. A par deste, foi feito um estudo junto das entidades patronais com vista a perceber a sua posição no mercado face a uma empresa de prestação deste tipo de serviços. Os dados que apresentamos foram recolhidos junto de uma leiloeira, uma consultora de arte, uma galeria de arte e uma plataforma online de arte contemporânea.

Leiloeira Cabral Moncada, tendo sido este estudo recolhido junto do leiloeiro e administrador da mesma, apresento assim as suas conclusões:

“Começo por interpretar “Agenciamento” e “Recrutamento” de pessoas e obras de arte. Começando pelas pessoas: artistas, agentes diversificados na área do conhecimento de História de Arte, Peritagem, Mercados de Arte e Conservação e Restauro:

a) Existem algumas áreas no Mercado de Arte que estão totalmente desguarnecidas ou muito pouco abrangidas profissionalmente.

A primeira será a do recrutamento de recursos humanos. Existem dezenas de recém-licenciados e recém-mestres (para não referir os recém-doutorados) anualmente, que procuram estágios e/ou empregos no Mercado de Arte. Por outro lado, existem estágios, empregos e tarefas para preencher e desempenhar no Mercado de Arte em que os responsáveis das empresas ou dos museus não sabem onde ir recrutar estagiários e/ou funcionários.

Posso dizer-lhe que nos últimos anos, a Cabral Moncada e eu, a título pessoal – uma vez que dou aulas em muitas licenciaturas e mestrados ligados à História de Arte, ao mercado de Arte e arte e à Conservação e Restauro –, temos recomendado e efetivamente colocado informalmente e sem nenhuma contrapartida financeira mais de uma dezena de pessoas em estágios e empregos, quer em agentes económicos do Mercado de Arte, quer, até, em instituições museológicas, isto para não referir as dezenas de tarefas – peritagem, investigação

histórica, elaboração de textos para serem publicados, conservação e restauro, etc. – para as quais temos arranjado solução.

**Porque não a futura empresa de Agenciamento e Recrutamento do Mundo da Arte ter uma área específica de recrutamento e colocação de especialistas, de peritos e de técnicos nas áreas da História da Arte, do Mercado de Arte e da Conservação e Restauro?**

Quanto às obras de arte:

b) Uma empresa de Agenciamento e Recrutamento do Mundo da Arte, pode ter uma grande importância no abrir de diferentes perspectivas aos jovens artistas que anualmente se «aventuram» no mundo da arte.

O tradicional é, depois de andarem meses ou anos perdidos e desaproveitados, acabarem por conseguir um contrato com uma galeria que passa a gerir e, normalmente, financiar a sua produção artística, perdendo por vezes a sua autonomia. A referida empresa poderia promover exposições colectivas que permitisse aos artistas darem-se a conhecer no Mercado de Arte, facilitando inclusivé o trabalho aos galeristas que, dessa forma, num único evento poderiam apreciar os talentos de diversos jovens autores.

c) Uma empresa de Agenciamento e Recrutamento do Mundo da Arte pode, também, ter uma grande importância no desenvolvimento da carreira de artistas já com alguma consagração, que na grande maioria dos casos estão semi-estagnados nas galerias, intermediando a colocação de obras suas em leilões de arte moderna e contemporânea que se realizam regularmente em diversas leiloeiras portuguesas. Seria assim, uma espécie de gestão de colocação de bens em leilão.

d) No mundo da arte antiga, continua a ser tradicional a intermediação de compra e venda de obras de arte, mas também, de colocação em leilão, peritagem, avaliação, transporte, conservação e restauro, seguro, iluminação, divulgação, promoção, publicação, etc., etc., de obras de arte.

**Resumindo:**

**Uma empresa de Agenciamento e Recrutamento do Mundo da Arte poderá e deverá desenvolver todas as atividades legais e legítimas que haja para desenvolver no Mercado de Arte.**

A Cabral Moncada Leilões, pela sua especial inserção no Mercado, desenvolve muitas dessas atividades, mas de forma informal e sem contrapartida económica e, sobretudo, apenas a quem a conhece e lhe solicita esse «favor». Uma empresa que o fizesse profissionalmente e a



tempo inteiro teria claras possibilidades de ter sucesso no futuro. Sobretudo iria preencher uma lacuna no Mundo da Arte.”

No que diz respeito à consultora de arte, **SPARK Arts Consulting**, os dados foram recolhidos junto da Managing Director, Matilde Ferreira de Almeida, sendo que a SPARK se apresenta como uma empresa de gestão e estratégia que atua na área cultural e industrias criativas, focando-se na Fidelização de Públicos, Fundraising, Design e Comunicação e Programação e Produção, é uma empresa que atua a nível nacional e internacional, nomeadamente Europa, Ásia, EUA e América Latina. Quando apresentado o projeto e falado, a resposta foi excelente, e positiva em relação ao mesmo, nomeadamente a área de recrutamento. Tendo a empresa sofrido uma pequena redução, não irá contratar possivelmente nos futuros dois anos. No passado, quando recrutava tinha alguém especializado na área de RH que dava apoio ao processo de recrutamento, mas não deixa de referenciar a facilidade em ter alguém específico e especializado na área que se dedicasse aos RH- recursos humanos que efectuasse o processo de recrutamento.

A **Flow Art Conection**, plataforma online de arte contemporânea, que promove o encontro entre artistas plásticos e colecionadores, apresentou também uma resposta afirmativa quando inquirida sobre a importância de uma empresa que prestasse serviços de recrutamento específicos na área. Como podemos perceber na resposta de Gonçalo Ferreira, cofundador da Flow Art Connection, “acho que é um projeto interessante e com pernas para andar. Em Portugal não existe nenhum serviço destes especificamente direcionado para a área das artes e cultura. É um serviço que faz falta e tem procura, por exemplo, dou-te o meu caso e provavelmente de muitos, que têm dificuldades de encontrar propostas de trabalho nesta área.

É uma área que muitas vezes não recorre aos serviços normais de trabalho (expresso emprego, sapo emprego, etc.), mas acredito que havendo no mercado uma consultora que desenvolva esta aproximação, irá ser bem aceite.”

### III – Concorrência direta e indireta

Nos termos da concorrência, a nível nacional, temos que abordar o tema diferenciando os dois serviços, visto, não existir nenhuma empresa que disponibilize os serviços que nós apresentamos em conjunto. Assim, no que ao agenciamento diz respeito, encontramos uma empresa que nos faz concorrência direta, sendo que, para além desta não nos deparamos com

mais empresas que nos façam concorrência direta neste serviço. Mas, não podemos esquecer o resto do mercado, que todo ele se apresenta como concorrência mesmo que indireta, aqui entram as galerias de arte, dealer's e agentes freelancer's, que atuem como promotores e gestores da carreira do artista.

Em relação ao serviço de recrutamento, esta avaliação já é mais complexa, e não podemos limitar-nos apenas a nível nacional, uma vez que as agências de recrutamento internacionais também têm estrutura para atuar no nosso mercado. Assim, aqui, a nossa concorrência direta são as agências de recrutamento do mundo da arte internacionais, uma vez que a nível nacional estas não existem. Estas constituem a nossa concorrência mais forte no que toca este serviço, uma vez que a sua estrutura e estabilidade no mercado é bastante reconhecida. A nível nacional podemos então referenciar que temos concorrência indireta, isto é, empresas de recrutamento que não atuam no sector da arte, não estão habituadas, e por isso não se encontram qualificadas para prestar esse serviço. Outros casos são, as plataformas online das Universidades que vão divulgando algumas ofertas de trabalho, e o passa palavra, que é o maior meio de recrutamento desta área, tanto que não torna muito digno e transparente todo o processo de recrutamento.

#### IV – Estrutura do sector de atividade

A nível internacional estes são ambos serviços que encontramos bem enraizados no mercado de arte e vida dos artistas nos dias de hoje. Tanto a nível do agenciamento como do recrutamento, o mercado de arte internacional aceitou e usa em massa os dois serviços. Se formos ver, os artistas internacionais, principalmente aqueles já bem referenciados, todos são representados por agentes, bem como sendo isto cada vez mais certo junto da comunidade artista. Hoje em dia, até agências de modelos começam a representar artistas plásticos, referindo Andrew Renton, director da Marlborough Contemporary em Londres, “It’s a model that indicates that art belongs to a much bigger picture than it ever did, I’m wary [of dismissing] new models because they come up all the time. However, the gallery is still the place for a more sophisticated expertise and a longer-term focus on the artist. Art thrives on context. The reason you work with a gallery is because you want to be involved in a particular context that allows your work to be part of a wider artistic dialogue. The question is, what conversation do you want to be in?”(Ruiz, C. 2013). Percebemos a dinâmica do mercado, e as mudanças que estão a ocorrer em relação ao artista e ao seu estatuto e lugar no mercado.

Relativamente ao recrutamento específico da área do mercado de arte, é também uma área bastante avançada a nível internacional, sendo o recrutamento feito de forma especializada, garantindo assim os melhores candidatos enquadrados nas melhores vagas, sem falhas nem erros de comunicação. Um dos melhores exemplos de como funciona e sucesso é a empresa Sophie Macpherson Ltd., referida anteriormente, que atua a nível internacional, contando com escritórios já em quatro continentes.

Em Portugal, como em todos os sectores da indústria, verificamos um atraso na aceitação de novas ideias, e o sector das artes não é diferenciado, antes pelo contrário, pelo que neste campo notamos um grande atraso comparativamente aos focos do mercado de arte internacionais. Assim, assumimos haver necessidade de aceitação de novas ideias, e inovação, no que toca ao mercado das galerias, leiloeiras, museus, nomeadamente a nível tecnológico para se conseguir abrir um pouco mais o mercado de arte português ao exterior e assim arrecadar novos compradores e investidores.

## 7 – ANÁLISE INTERNA

É crucial uma análise interna, nesta fase do projeto de modo a conseguirmos ter uma perspetiva de todas as áreas funcionais afetas ao negócio, de modo a avaliarmos as forças e fraquezas internas do mesmo, relativamente aos recursos humanos, à gestão, ao modo de ação praticado, situação financeira, marketing, entre outros.

Tabela I – Análise interna

<b>Fatores</b>	<b>Análise</b>
Situação Histórica	Serviço diferenciado no mercado português que se vai enquadrar nas necessidades deste, ainda não existente.
Situação Financeira	Apresentando capitais próprios limitados, é um projeto que requer um baixo investimento.
Situação de Informação	Existe um mercado a explorar nos serviços apresentados neste projeto.
Estrutura Organizacional	Competências profissionais nas áreas a cobrir, tanto do recrutamento, como do agenciamento, aplicados ao nicho de mercado aqui analisado, o mercado de arte.

Analisando assim o projeto, percebemos que apresentamos um serviço diferenciado no mercado português, o qual apresenta dois focos de ação que ainda não encontramos disponíveis no nosso mercado e o qual garante uma possibilidade de expansão do negócio a médio prazo.

“Note que oportunidades não identificadas ou não aproveitadas devidamente, podem-se transformar em ameaças. E ameaças bem geridas podem ser transformadas em oportunidades. Portanto, esta análise tem de ter toda a atenção do empreendedor nesta fase de preparação do Plano de Negócios”(Duarte *et.al*, 2012, p.164).



## 8 – ANÁLISE COMPETITIVA

Ao iniciarmos este capítulo temos em atenção e focamos os aspectos conseguidos anteriormente, não descurando, ser uma avaliação bastante mais específica e que necessita assim de uma atenção e de uma consciência mais profunda. “Na identificação das ameaças e oportunidades o empreendedor deve olhar para fora da sua empresa e identificar os diversos aspetos que podem afetar o seu negócio: concorrentes, mercado consumidor, legislação, tecnologia, etc.”( Duarte *et.al*, 2012, p.164).

Ao efetuarmos esta análise SWOT estamos não só a trabalhar para perceber a situação da envolvente do nosso projeto, bem como, mesmo não podendo controlar essa envolvente, ir acompanhando de perto e percebendo a melhor maneira de agir enquanto nos for permitido, tanto perante as ameaças como as oportunidades.

Assim, ao realizarmos esta análise, devemos dar resposta a algumas respostas cruciais, como:

### **“Forças**

- Quais as vantagens da empresa/produto/marca?
- Quais as características que podem representar forças à face da concorrência?

### **Fraquezas**

- O que tem a concorrência de melhor?
- Quais as limitações da empresa/produto ou marca?

### **Oportunidades**

- Quais as oportunidades que se encontram por explorar no mercado?
- Quais as tendências para os padrões sociais que favorecem a implementação da empresa/ marca/ produto?

### **Ameaças**

- Quais os obstáculos que a empresa/ produto/marca enfrenta internamente e no mercado?
- Quais os factores que negativamente influenciam o produto de venda?”(Duarte *et.al*, 2012, p.164).

Apresentamos então uma matriz SWOT, da análise realizada para a StArt Agency.

Tabela II- Matriz SWOT da StArt Agency

<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Serviço diferenciado no mercado português	Facilidade de implementação do projeto/ Poucas barreiras de entrada
Facilidade de implementação do projeto	Área de atuação/nicho de mercado
Área de atuação/nicho de mercado	Falta de adesão por parte do público
Utilização inovadora da internet como meio de comunicação e promoção face à concorrência	Proliferação de concorrência movida por agentes diversos não diretamente relacionados com o sector cultural e artístico rapidamente começarem a atuar neste sector
Recuperação do nível de emprego em Portugal no sector cultural e artístico	Possível falta de oportunidades/ vagas/ representação/ exposição
<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Serviço diferenciado com market fit	Poucas barreiras de entrada
Baixo investimento e alta rentabilidade	Capitais próprios limitados
Motivação e competências profissionais nas áreas a cobrir	Experiências como empreendedoras
Forte motivação e vontade de empreender	
Conhecimento do mercado	

## 9 – OBJECTIVOS DO PLANO

A finalidade deste plano de negócio é a criação de uma empresa dentro do sector cultural com fins lucrativos. Ao criarmos o plano de negócios devemos ter em conta certos factores críticos ao bom desenvolvimento da ideia e projeção do sucesso da empresa, sendo eles: as pessoas que fazem parte do projeto, e se estas são uma mais valia para este, a oportunidade, ideia que reunimos, o risco inerente a ela e à sua implementação, e os benefícios que advém da correta implementação do mesmo.

Apresentamos assim os objectivos que pretendemos atingir:

- Avaliar a viabilidade económica do projeto.
- Realizar uma reflexão sobre a importância para a criação de uma agência de gerenciamento de carreira de artistas plásticos, e recrutamento na área específica das artes em Portugal.
- Angariação de financiamento.
- Angariar clientes para o projeto.
- Contribuir para a evolução do mercado de arte português.
- Criar uma imagem inovadora e credível associada ao nome da empresa.

Para objetivos estratégicos, temos como fim ainda alcançar, a satisfação pessoal dos trabalhadores, bem como dos clientes que procuram os nossos serviços, na área de agenciamento, agenciar anualmente 10 a 15 artistas. No recrutamento conseguir parceria com 10 entidades patronais por ano, atingir um volume de negócios médio anual de 170.000€, atingir o payback do projeto em 2 anos na perspectiva do projeto, e, a longo prazo, conseguir a expansão internacional do negócio para outros países da europa.



## 9.1 – Visão, Missão E Valores Do Projeto

### Visão

A StArt Agency pretende ser uma agência reconhecida no mercado da arte nacional, como um apoio e plataforma de divulgação de novos artistas, bem como de profissionais do mundo global da arte. Pretende assim tornar-se numa referência do agenciamento e recrutamento global da arte para todos os artistas, profissionais e entidades do meio.

### Missão

Proteger os profissionais e artistas, ajudando-os na sua progressão e divulgação do seu trabalho, apoiando-os e colocando a sua “arte” ao alcance de todos. Pretende-se assim democratizar o acesso ao sector cultural, promovendo o encontro entre as margens do rio, os profissionais/artistas e as entidades que os podem acolher, sendo assim a StArt Agency a ponte capaz de criar estes pilares por vezes tão dificultados.

### Valores

Os valores definem a forma como agimos com os nossos colegas, clientes, com a sociedade e ambivalências com que nos deparamos no dia a dia. Assim, pretendemos que estes sejam uma forma de promoção da imagem da nossa empresa, sendo eles:

- **Ética:** as normas e consciência que representam a conduta pela qual nos regemos, cumprindo os valores e princípios necessários ao bom funcionamento da StArt Agency dentro da empresa como para com os seus clientes.
- **Profissionalismo:** resulta a imagem do comportamento e práticas abrangidos pelos profissionais da StArt Agency, como a seriedade, a eficiência, e eficácia, não descurando a atitude enquanto ser humano de cada profissional que contribui para o funcionamento desta.
- **Confiança:** conseguir criar um laço de confiança com o nosso público alvo, de modo a abrangermos a fidelização do máximo de clientes possível, com base numa relação de confiança e segurança.
- **Integridade:** a dignidade com que a StArt Agency se apresenta, apostando na honestidade e imparcialidade para com o público alvo da mesma.

## 10 – ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO

Este plano, adota uma estratégia de desenvolvimento genérica, apresentando dois tipos consoante o serviço. No campo do recrutamento adotamos uma estratégia de diferenciação, já no campo do agenciamento adotamos uma estratégia de baixo custo. No campo do recrutamento, visto estarmos perante um serviço que se apresenta diferenciado, uma vez não existir em Portugal recrutamento visado ao mercado global da arte, conseguimos abordar este serviço através de uma estratégia que nos permite ter um preço mais elevado, com um serviço ainda assim necessário no mercado. No que respeita ao agenciamento, sendo um serviço em que já existe concorrência, direta e indireta optamos por uma estratégia mais certa, baseando-nos no baixo custo, apresentando assim um serviço de gerenciamento de carreira a um preço inferior.

Podemos considerar, estratégias de desenvolvimento, além das referidas anteriormente, as seguintes ações a guiar a empresa:

- Orientação da empresa para a satisfação de clientes;
- Criação de parcerias constantes (galerias, museus, entidades culturais, leiloeiras, universidades, etc.);
- Abordagem desafiante e inovadora de todos os projetos;
- Controlo apertado de custos;
- Pesquisa e ação sobre atividades a acontecer no mercado (feiras de arte, exposições, conferências, congressos, feiras de emprego, etc.);
- Constante investigação sobre evoluções do mercado e estratégias de ação;



## 11 – DEFINIÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS

### 11.1 – POLÍTICA DE MARKETING

Procedendo um pouco ao estudo do mercado de arte no mundo, percebemos que a sua vastidão é imensa, e com isso, o volume de concorrência com que cada empresa do sector cultural, nos dias de hoje, se depara é enorme. Vivendo cada vez mais num mundo que caminha para a total globalização, não nos podemos apenas centrar na concorrência da “porta ao lado”, pois a maior concorrência, mais direta, pode ser mesmo a que se encontra a milhares quilómetros de distância. Por isto mesmo, será então necessário estar em alerta permanente, e perceber o modo como essas empresas concorrentes funcionam, de modo a podermos melhor atuar, estar presente e ser reconhecidos no mercado.

A estratégia empresarial, no que toca o mercado de arte, não se vai diferenciar muito, logisticamente, da estratégia a aplicar a qualquer outra empresa, de venda ou prestação de serviços. O necessário, será a atenção e sensibilização que a arte sempre precisou por parte de quem com ela intervém. Nos dias de hoje, aquilo pelo que o mercado de arte luta é, como quase todos, pela diferenciação da sua casa, e pela angariação e fidelização de clientes, sejam estes compradores ou vendedores. Este nicho, como todos os outros apresenta uma hierarquização e diferenciação tanto económica como regional, pelo que as estratégias aplicadas nas diferentes empresas vão variar conforme as suas possibilidades, mas de facto, existem estratégias e ações que podem, e nos dias de hoje, devem ser aplicadas a todas, estratégias essas que podem fazer a diferença neste foco que são os clientes do mercado de arte.

#### 11.1.1 – Segmentação

Por vezes, o complicado de todo o processo está, em perceber, quem é o mercado alvo para o nosso produto, neste caso, para as obras de arte (mercado de arte antiga ou contemporânea). Assim, torna-se crucial, e de primeira necessidade efetuar uma correta segmentação do mercado. Perceber o consumidor, passa por responder a três questões básicas, primeiro Quem são os consumidores?, segundo, Porque procuram estes serviços?, e por último, Como é que eles tomam as suas decisões?

A segmentação, passa pela capacidade de divisão de um mercado homogéneo em subgrupos com as mesmas características ou desejos. Após esta divisão, define-se então o mercado alvo e tenta-se cativá-lo, sendo este o aspecto sobre o qual nos queremos debruçar. O objectivo será então aproximarmo-nos do mercado alvo, e atuar sobre ele, de modo a

maximizar-mos o lucro da empresa.

No que refere a segmentação, a StArt Agency optou por dividir em três grupos de forma a melhor adaptar as diferentes estratégias de marketing a cada um dos serviços e referentes grupos. Assim referimos os seguintes grupos:

- Artistas plásticos (emergentes e estabelecidos)
- Profissionais desempregados
- Entidades Patronais

Com a correta segmentação do Mercado alvo efectuada, a StArt Agency poderá atuar corretamente no Mercado, agindo da forma mais correta e eficaz com cada cliente, conseguindo assim manter os custos de marketing o mais económicos possível, mas tendo sempre a qualidade da publicidade e a sua correta adaptabilidade a cada segmento.

### 11.1.2 – Alvo

Ao longo de todo o processo, com os objectivos do plano e os estudos efetuados para o mesmo chegamos ao cliente-alvo da StArt Agency, não descorando os dois serviços prestados pela agência que nos levam a traçar o perfil de quatro tipos de cliente alvo.

#### - **Agenciamento:**

##### a) Artistas plásticos emergentes:

- 18-50 anos
- Formação superior no âmbito das artes
- Classe Média

##### b) Artistas plásticos estabelecidos

- 40-60 anos
- Não têm necessariamente formação superior ou formação superior ligada ao setor artístico
- Classe média/alta

#### - **Recrutamento**

##### a) Profissionais

- 21-50 anos
- Formação superior específica

- Desempregados ou à procura de emprego

b) Entidades Patronais

- Empresas do sector cultural e artístico
- Vagas específicas por preencher

São estes os cliente-alvo a quem nos pretendemos dirigir numa primeira fase, sendo a intenção, a médio prazo conseguirmos aumentar o nosso mercado-alvo, não apenas geograficamente bem como no que respeita o cliente-alvo.

### 11.1.3 – Posicionamento

A StArt Agency pretende posicionar-se no mercado artístico e cultural como uma agência de recrutamento do mundo da arte, com uma incisão na atuação contra o desemprego e a correta posição no mercado de arte dos novos artistas e profissionais deste sector.

O posicionamento da StArt Agency é muito importante para conseguir criar no mercado e junto dos clientes a correta imagem, que transmita confiança, certeza e assim se diferencie no mesmo, pretendendo-se assim que seja reconhecido no mercado pela unicidade dos serviços prestados, eficiência e qualidade.

### 11.1.4 – Política Da Marca

A marca da empresa, será então, o nome e logótipo, que vai diferenciar a empresa das concorrentes. Assim, a sua construção e amadurecimento é, e sempre será um factor a ter em grande atenção. Todas as empresas têm um ciclo de vida, e esse ciclo tem os seus altos e baixos. Cabe à marca, e ao amadurecimento desta garantir uma maior durabilidade no que é conhecido como “growth” – fase de crescimento- na qual acontece o crescimento da empresa, expansão no mercado e conseqüentemente um crescimento dos lucros.(Shapiro,1985)

Para este projeto, pretendemos criar uma marca baseada no nome próprio da empresa. Entenda-se então como nome “StArt Agency”. Irá funcionar como marca do projeto e abordará todos os serviços prestados pela empresa- agenciamento de artistas plásticos, emergentes e estabelecidos no mercado, como o recrutamento de profissionais do sector cultural e artístico. Esta identificação estará presente em todos os meios de comunicação e promoção utilizados

pela empresa. Este nome surgiu da ideia de criar um novo ponto de partida, uma nova hipótese de carreira, um novo começo para todos os clientes que nos procurem. Ao mesmo tempo, StArt refere começo como refere arte, juntando assim os dois princípios fulcrais que queremos passar na imagem da empresa; começo e arte. Foi criado um logótipo para acompanhar a divulgação da marca, que é apresentado de seguida.



Fig.2 – Logótipo StArt Agency: Recrutamento e Agenciamento do Mundo da Arte

#### 11.1.5 – Política De Serviço

A StArt Agency conjuntamente com uma nova marca, apresenta dois tipos de serviços, sendo um deles uma novidade em Portugal. Pretende oferecer um serviço de agenciamento de artistas plásticos para o seu público-alvo de modo a democratizar e proteger o acesso dos artistas ao mercado de arte. A par deste serviço, apresenta outro serviço, como novidade, o recrutamento especializado para o sector cultural e artístico, de modo a torná-lo o mais transparente possível, e possibilitar o acesso ao emprego a todos os profissionais, bem como direcionar as melhores qualificações de cada indivíduo a cada vaga disponível neste mercado que é tão específico no que refere as qualificações. Faz parte da política de serviço programar workshops e conferências no âmbito da arte com artistas plásticos, galeristas e museólogos, bem como no âmbito do recrutamento, com especialistas de diferentes áreas. Assim, a StArt Agency marca a diferença face aos seus concorrentes.

### 11.1.6 – Marketing Mix

O conceito relativo ao marketing-mix é um foco essencial em qualquer perspectiva que se aborde na teoria do marketing. Ao abordarmos o marketing mix, e pensarmos como melhor o aplicar a cada questão, serviço, empresa, programamos assim a melhor maneira de aplicarmos o conceito às necessidades práticas do mercado em questão. De modo a conseguirmos melhor preencher essas necessidades, os pressupostos do marketing-mix têm que ser o mais eficazes possível em tirar partido das forças da empresa, agir precisamente sobre o cliente-alvo, e proteger a empresa das ameaças competitivas.

O marketing-mix tem assim como objectivos a criação da imagem da empresa e a sua promoção junto do mercado-alvo a atingir, bem como, conseguir criar junto do público o efeito de “passa palavra”, sistema muito importante na divulgação dos serviços e qualidade da empresa. Seguimos assim, para a abordagem e desenvolvimento do marketing-mix aplicado à StArt Agency, produto, preço, distribuição e comunicação.

### 11.1.7 – Política De Produto

Os serviços que a StArt Agency oferece são o agenciamento de artistas de arte e seus derivados, bem como serviços de intermediação e recrutamento de profissionais do mundo da arte. Faz parte da política do serviço programar workshops e conferências no âmbito da arte com artistas plásticos, galeristas e museólogos, como na área do recrutamento com especialistas de diferentes áreas.

No que à apresentação diz respeito, será necessária uma cuidada apresentação para o público-alvo. Queremos criar uma imagem de confiança, segurança e certeza, e não cair no erro de transmitir uma imagem confusa e insegura.

### 11.1.8 – Política de preços

Os serviços prestados pela StArt Agency, vão variar consoante o campo de ação, agenciamento ou recrutamento, como dentro de cada um destes consoante percentagens ou serviços prestados. A definição dos preços foi feita tendo em conta os preços praticados pela concorrência, pelo estudo de mercado anteriormente executado, bem como pela estratégia empresarial de transparência optando assim pelos preços fixos, transmitindo assim uma clara imagem de confiança e clareza.



Os valores apresentados pela StArt Agency serão então, no que refere o agenciamento, percentagens que terão uma taxa de variação consoante as vendas, estando estas sempre entre os 10% e os 25%. Para além das percentagens de agenciamento, apresentamos valores a avulso, consoante serviços prestados que são discriminados em anexo 2.1- Artist Management – Agenciamento e Gestão de Carreira.

No que respeita o recrutamento os valores definidos são definidos por percentagens consoante os salários anuais praticados pelas entidades patronais, sendo cobrado então uma percentagem que fica entre os 20% para salários entre os 0 e 24 999€ e 25% para salários superiores a 25 000€. Os termos, condições e variáveis são discriminados no anexo 2.2- Recrutamento de Profissionais do Mundo da Arte.

### 11.1.9 – Política de distribuição

Sendo este um projeto de prestação de serviços que vive da interação com o cliente, a política de distribuição vai passar por encontrar os melhores meios de comunicação a estabelecer com estes. Assim, os canais de distribuição deste projeto consistirão num espaço físico onde será sediada a empresa. A StArt Agency ficará localizada no centro do Porto, na Baixa Portuense, especificamente na Rua Miguel Bombarda, já conhecida como a rua das galerias de arte. “A escolha do local é um aspecto importante na vida de uma empresa, pois uma escolha errada pode prejudicar o desenvolvimento do negócio.(Hoffmann, 2005)”, pelo que este local nos parece a melhor escolha para o desenvolvimento deste projeto.

A par do espaço físico, apostamos num website que nos permite alcançar um maior número de pessoas, não apenas a nível nacional como internacional, permitindo-nos assim começar uma abordagem ao mercado internacional. Prosseguiremos também com uma divulgação junto das universidades e entidades patronais de interesse de modo a divulgar os serviços prestados pela StArt Agency.

### 11.1.10 – Política de comunicação

A StArt Agency oferece um conjunto de serviços que dão forma à sua mais-valia e à proposta única de valor que é fornecer um serviço centrado nos artistas, ajudando-os na sua promoção e divulgação do seu trabalho, apoiando-os e colocando a sua obra ao alcance de todos. Pretende-se ainda democratizar o acesso ao sector cultural, promovendo o emprego

através da sua divulgação e direção das qualificações mais indicadas à correta difusão da arte e cultura perante a sociedade.

Na StArt Agency temos como finalidade, criar uma estratégia de distribuição que nos permita chegar aos principais pontos finais da política de distribuição que são eles, o público a que nos dirigimos, a mensagem que pretendemos passar, quando o iremos fazer e por fim, como iremos proceder para que isso aconteça de uma forma eficaz. Libertos das preocupações inerentes a perceber quem é o nosso público-alvo, uma vez que isso já foi referido anteriormente, a preocupação passa em canalizarmos assim os nossos esforços em conseguirmos ir ao seu encontro, com a vantagem do trabalho em co-work, o permanente contacto e confraternização com outras áreas de trabalho e linhas de pensamento, da melhor estratégia de comunicação com o nosso público-alvo. Desta forma, assume-se um modelo de negócio direcionado para a necessidade específica de captar ou até fazer “despertar” este tipo de necessidade perante estes serviços, que muitas vezes por falta de financiamento e até meios logísticos acabam por ficar inativos. Numa fase inicial toda esta estratégia de comunicação é crucial, pois estamos na fase de captação de clientes, sendo que teremos que nos enaltecer pela vantagem competitiva para conseguirmos que essa captação seja bem sucedida.

No que respeita ao momento de implementação prática desta estratégia, irá ser realizada em três fases, numa primeira fase, antes do início de atividade da empresa, de modo a começar a dar a conhecer a empresa e os serviços prestados, conseguindo assim captar atenção por parte de potenciais clientes, numa segunda fase, no início da atividade de modo a darmos a conhecer a StArt Agency, possibilitando um rápido conhecimento e começando assim a cumprir os objetivos pretendidos, e numa terceira fase ao longo dos 5 anos seguintes ao início de atividade, de modo a consolidar a divulgação da empresa bem como a manutenção de relação com os clientes já conseguidos. Será produzida uma newsletter mensal, anúncios em revistas e jornais do meio, no nosso website e nas redes sociais, pretendendo assim chegar ao maior número de pessoas possível.

Sobre tudo isto, será realizado um controle apertado, tanto nos custos que devem ser os mínimos possíveis numa primeira fase, bem como um controle de eficácia junto do público-alvo, indo assim ao encontro dos objetivos definidos.

## 11.2 – POLITICAS TECNOLÓGICAS

Este projeto conta com uma abordagem tecnológica forte, uma vez que nos encontramos numa era em que as tecnologias fazem parte do nosso dia a dia, e são uma ferramenta de contacto e divulgação constantes em qualquer lado sendo crucial abordarmos este parâmetro. Assim a StArt Agency, apresentando-se como um projeto jovem e empreendedor, implementará um website que funcionará como difusor da marca e dos serviços prestados pela empresa. Funcionará como um espaço de marketing onde estará disponível toda a informação sobre os serviços, sobre a equipa, o espaço da sede empresarial, artistas agenciados e informação pertinente. Seguidamente apresentamos uma proposta de site da StArt Agency.

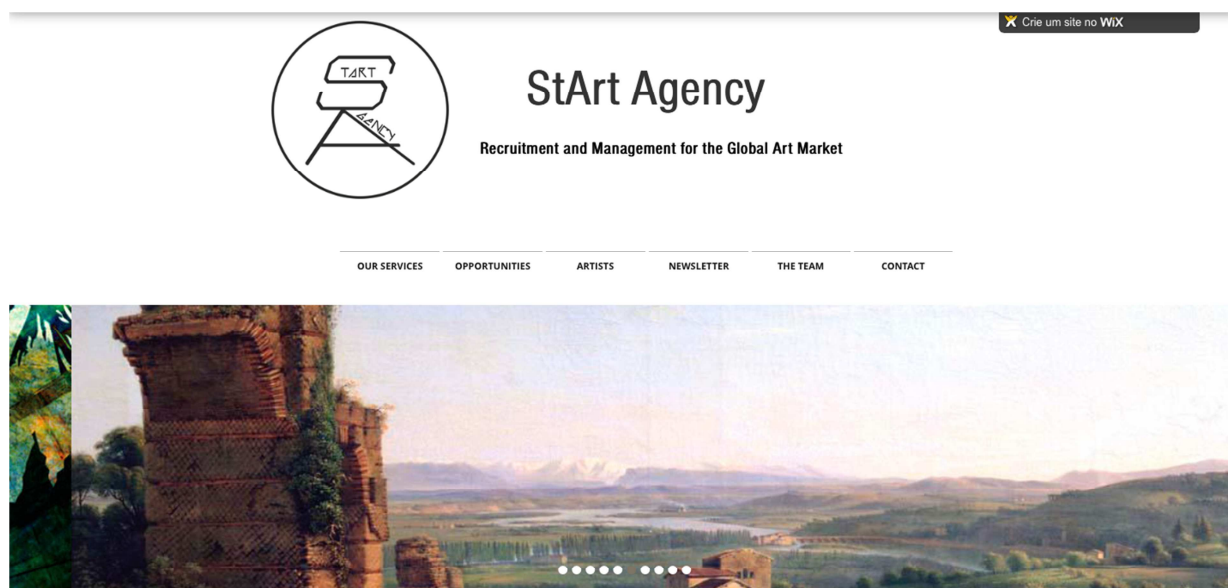


Fig.3- Possível apresentação do site StArt Agency

O site será criado por uma das promotoras com valências para a sua execução, tornando o processo mais económico. A página inicial do site que apresentamos vai disponibilizar ao público as seguintes valências:

- Serviços- onde se pode encontrar o conceito do negócio bem como os serviços que prestamos.
- Oportunidades- aqui apresentamos as oportunidades de emprego ligadas ao recrutamento que vamos tendo disponíveis para consulta. Dentro desta página é possível

selecionar a oferta em que se está interessado para saber mais informações e entrar em contacto com a StArt Agency.

- Artistas- nestas página apresentamos duas subpáginas, uma com a lista de artistas que vamos agenciando com o evoluir do tempo, e noutra os requisitos e como submeter um primeiro ficheiro para apreciação para um futuro agenciamento por parte da StArt Agency.

- Newsletter- Inscrição para receber a nossa newsletter com notícias relacionadas com o mundo da arte, exposições a acontecer, bem como oportunidades de emprego neste sector.

- A equipa- aqui apresentamos a equipa que trabalha na StArt Agency.

- Contactos- Contactos e mapa de localização da sede empresarial

- Seleção de idioma- Português ou Inglês

- Imagem central dinâmica- trabalhos de artistas

- Hiperligações- link direto para redes sociais da empresa

### 11.3 – POLITICAS ORGANIZACIONAIS

Apesar de este ser um projeto com alguma dimensão, inicialmente os recursos humanos serão constituídos apenas pelas duas sócias gerentes.

Mesmo que numa fase inicial o projeto seja assegurado pelas duas sócias, posteriormente quando necessário pensar-se-á recorrer à contratação de um estagiário, mas tal possibilidade não está contemplada no plano apresentado. Assim nesta fase, o funcionamento da empresa será assegurado pelas duas sócias, a quem serão distribuídos as tarefas e responsabilidades garantindo assim uma organização e eficácia dos recursos humanos.

O controlo e gerência do negócio será feito pelas duas sócias, Ana Mendanha Gonçalves e Bárbara Mendanha Gonçalves, recorrendo apenas pontualmente a serviços externos, como é o caso da contabilidade e serviços de consultoria fiscal em regime de prestação de serviços.

### 11.4 – POLITICAS FINANCEIRAS

No que à política financeira diz respeito temos que ter atenção a todos os custos da criação da empresa enquanto entidade, bem como a instalação da empresa enquanto espaço físico. Aqui, temos também que ter em conta todos os custos fixos mensais que dizem respeito aos aspectos legais e fiscais, como impostos e faturação.

O desenvolvimento do projeto iniciará em Janeiro de 2015 e abrirá atividade em Março do mesmo ano, o capital social será de 5.000€ sendo que 55% das cotas pertencerão a Ana Gonçalves e 45% a Bárbara Gonçalves. A partir do segundo ano de atividade serão repartidos os dividendos pelas duas sócias de acordo com as quotas.

## 12 – PRINCIPAIS REQUISITOS

Para conseguirmos avançar com a StArt Agency tornam-se indispensáveis certos requisitos. Estes são: dispormos de um espaço no local certo, anteriormente identificado, com aproximadamente 50 m<sup>2</sup> com mais de uma divisão para escritório, sala de reuniões e wc.

É necessário providenciar com um advogado todos os trâmites legais para o licenciamento relativo ao contrato de agenciamento e ao licenciamento de agência de recrutamento, bem como para abertura da sede empresarial. Será necessário tratar de ter afixado a identificação da entidade num local visível no edifício como da pessoa colectiva. A par disto, deve constar disponível um livro de reclamações.

Será importante um software de gestão que nos permita criar uma base de dados para o agenciamento, como para o recrutamento, entidades patronais e profissionais. Nestes requisitos está implícita a criação de um site, referido anteriormente, que deverá estar pronto aquando do início da atividade da empresa.



## 13 – AVALIAÇÃO FINANCEIRA

A StArt Agency será uma sociedade por quotas, com sede na cidade do Porto, na baixa portuense, apresentando como objectivo o agenciamento de artistas plásticos e o recrutamento de profissionais do mundo da arte. Apresentamos as análises financeiras, como forma de avaliação da sustentabilidade e viabilidade financeira do projeto. São assim apresentados os dados resultantes da avaliação financeira efectuada.

### 13.1 – PRESSUPOSTOS

A Tabela 3 apresenta os pressupostos gerais do projeto considerados no plano económico-financeiro.

Tabela III – Pressupostos do projeto

Unidade monetária	Euros
1º Ano actividade	2015
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	30
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	15
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%
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	20,30%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	9,30%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%
Taxa média de IRS	15,00%
Taxa de IRC	25,00%
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0,70%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	5,60%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	6,60%
Taxa de juro de activos sem risco - Rf	1,60%
Prémio de risco de mercado - $(R_m - R_f)^*$ ou $p^q$	10,00%
Beta empresas equivalentes	100,00%
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,05

\* Rendimento esperado de mercado



## 13.2 – VOLUME DE NEGÓCIOS

De modo a calcular uma correta previsão de vendas foram agrupados os preços consoantes os serviços prestados, agenciamento e recrutamento de forma a facilitar o cálculo.

Assim, temos nos serviços de recrutamento, os administrativos e a consultoria, e nos serviços de agenciamento os administrativos e consultoria e as comissões de vendas. Como se pode verificar no anexo 5 foi feita uma previsão de vendas detalhada com uma estimativa de venda a três anos de modo a percebermos melhor o crescimento de vendas, manutenção de clientes e solidificação no negócio no mercado.

Tabela IV – Volume de negócios

**Empresa:** StArt Agency  
Euros

## Vendas + Prestações de Serviços

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Taxa de variação dos preços		0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Serviço Recr Admn	1.760	3.326	6.054	8.173	9.808	11.524
Taxa de crescimento		89,00%	82,00%	35,00%	20,00%	17,50%
Serviço Recr Cons	37.500	75.000	112.500	129.375	144.253	158.678
Taxa de crescimento		100,00%	50,00%	15,00%	11,50%	10,00%
Serviço Agenc Admn & Cons	1.910	4.145	9.699	15.033	18.791	22.549
Taxa de crescimento		117,00%	134,00%	55,00%	25,00%	20,00%
Serviço Agenc Comiss	2.500	8.000	15.040	20.304	24.365	28.020
Taxa de crescimento		220,00%	88,00%	35,00%	20,00%	15,00%
<b>TOTAL</b>	<b>43.670</b>	<b>90.471</b>	<b>143.293</b>	<b>172.885</b>	<b>197.217</b>	<b>220.771</b>
<b>TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL</b>	<b>43.670</b>	<b>90.471</b>	<b>143.293</b>	<b>172.885</b>	<b>197.217</b>	<b>220.771</b>
<b>TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS</b>	<b>43.670</b>	<b>90.471</b>	<b>143.293</b>	<b>172.885</b>	<b>197.217</b>	<b>220.771</b>
<b>IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS</b> 23%	<b>10.044</b>	<b>20.808</b>	<b>32.957</b>	<b>39.764</b>	<b>45.360</b>	<b>50.777</b>

<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS</b>	<b>43.670</b>	<b>90.471</b>	<b>143.293</b>	<b>172.885</b>	<b>197.217</b>	<b>220.771</b>
---------------------------------	---------------	---------------	----------------	----------------	----------------	----------------

<b>IVA</b>	<b>10.044</b>	<b>20.808</b>	<b>32.957</b>	<b>39.764</b>	<b>45.360</b>	<b>50.777</b>
------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA</b>	<b>53.714</b>	<b>111.279</b>	<b>176.250</b>	<b>212.648</b>	<b>242.576</b>	<b>271.548</b>
<b>Perdas por imparidade</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## 13.3 – FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS

Na Tabela 5 apresentamos os gastos com fornecimentos e serviços externos, prestados por entidades externas à StArt Agency no que respeita a sua atividade.

Tabela V – Fornecimentos e Serviços Externos

Euros

**FSE - Fornecimentos e Serviços Externos**

					2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Nº Meses</b>					10	12	12	12	12	12
<b>Taxa de crescimento</b>						0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Subcontratos	23%	70%	30%	250,00	2.500,00	3.015,00	3.030,08	3.045,23	3.060,45	3.075,75
Publicidade e propaganda	23%	100%		1.000,00	10.000,00	12.060,00	12.120,30	12.180,90	12.241,81	12.303,02
Vigilância e segurança	23%	100%		30,00	300,00	361,80	363,61	365,43	367,25	369,09
Material de escritório	23%	30%	70%	10,00	100,00	120,60	121,20	121,81	122,42	123,03
Artigos para oferta	23%		100%	15,00	150,00	180,90	181,80	182,71	183,63	184,55
Electricidade	23%	40%	60%	45,00	450,00	542,70	545,41	548,14	550,88	553,64
Combustíveis	23%	40%	60%	100,00	1.000,00	1.206,00	1.212,03	1.218,09	1.224,18	1.230,30
Água	6%	30%	70%	15,00	150,00	180,90	181,80	182,71	183,63	184,55
Rendas e alugueres	23%	100%		500,00	5.000,00	6.030,00	6.060,15	6.090,45	6.120,90	6.151,51
Comunicação	23%	40%	60%	60,00	600,00	723,60	727,22	730,85	734,51	738,18
Seguros		100%		15,00	150,00	180,90	181,80	182,71	183,63	184,55
Despesas de representação	23%	30%	70%	200,00	2.000,00	2.412,00	2.424,06	2.436,18	2.448,36	2.460,60
Limpeza, higiene e conforto	23%	50%	50%	50,00	500,00	603,00	606,02	609,05	612,09	615,15
<b>TOTAL FSE</b>					<b>22.900,00</b>	<b>27.617,40</b>	<b>27.755,49</b>	<b>27.894,26</b>	<b>28.033,74</b>	<b>28.173,90</b>
<b>FSE - Custos Fixos</b>					<b>18.945,00</b>	<b>22.847,67</b>	<b>22.961,91</b>	<b>23.076,72</b>	<b>23.192,10</b>	<b>23.308,06</b>
<b>FSE - Custos Variáveis</b>					<b>3.955,00</b>	<b>4.769,73</b>	<b>4.793,58</b>	<b>4.817,55</b>	<b>4.841,63</b>	<b>4.865,84</b>
<b>TOTAL FSE</b>					<b>22.900,00</b>	<b>27.617,40</b>	<b>27.755,49</b>	<b>27.894,26</b>	<b>28.033,74</b>	<b>28.173,90</b>
<b>IVA</b>					3.367,00	4.060,60	4.080,91	4.101,31	4.121,82	4.142,43
<b>FSE + IVA</b>					<b>26.267,00</b>	<b>31.678,00</b>	<b>31.836,39</b>	<b>31.995,57</b>	<b>32.155,55</b>	<b>32.316,33</b>

## 13.4 – CUSTOS COM O PESSOAL

Apresentando os custos com o pessoal, são propostos dois ordenados de 1250 €, mais subsídio de alimentação diário. As duas colaboradoras do projeto são ao mesmo tempo sócias e empreendedoras do projeto. Em anexo são disponibilizadas as tabelas relativas aos gastos com o pessoal e inerentes custos.

## 13.5 – FUNDO DE MANEIO

Tabela VI – Investimento em Fundo Maneio Necessário

<b>Investimento em Fundo Maneio Necessário</b>						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Necessidades Fundo Maneio</b>						
Reserva Segurança Tesouraria	200	200	200	200	200	200
Clientes	4.476	9.273	14.687	17.721	20.215	22.629
Inventários						
Estado						
*						
*						
<b>TOTAL</b>	<b>4.676</b>	<b>9.473</b>	<b>14.887</b>	<b>17.921</b>	<b>20.415</b>	<b>22.829</b>
<b>Recursos Fundo Maneio</b>						
Fornecedores	2.189	2.640	2.653	2.666	2.680	2.693
Estado	2.683	5.604	8.679	10.419	11.858	13.254
*						
<b>TOTAL</b>	<b>4.872</b>	<b>8.244</b>	<b>11.332</b>	<b>13.085</b>	<b>14.538</b>	<b>15.947</b>
<b>Fundo Maneio Necessário</b>	<b>-196</b>	<b>1.229</b>	<b>3.556</b>	<b>4.835</b>	<b>5.877</b>	<b>6.882</b>
<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>	<b>-196</b>	<b>1.425</b>	<b>2.326</b>	<b>1.280</b>	<b>1.042</b>	<b>1.005</b>
<b>ESTADO</b>	<b>2.683</b>	<b>5.604</b>	<b>8.679</b>	<b>10.419</b>	<b>11.858</b>	<b>13.254</b>
SS	804,38	966,59	995,59	1.025,46	1.056,22	1.087,91
IRS	375,00	450,63	464,15	478,07	492,41	507,19
IVA	1.503,45	4.186,94	7.219,10	8.915,55	10.309,50	11.658,73

## 13.6 – INVESTIMENTO

No que respeita o investimento necessário para alavancar o projeto, contabilizamos os ativos intangíveis e os ativos tangíveis, num total de 1244€ e 2884€ respetivamente. Nos ativos intangíveis contabilizamos a abertura legal da empresa, num total de 592€ tratando todo o procedimento via on-line na empresa na hora e marca na hora. Incluímos ainda os valores para compra do software Office e eventuais despesas que nos possam surgir no início do projeto.

Nos ativos tangíveis, contabilizamos o equipamento informático que inclui um computador, uma impressora multifunções (1546,09€), o equipamento básico, mobiliário e iluminação (937,91€) e ainda um cofre (200€). Contabilizamos ainda 200€ para ferramentas e utensílios.

Tabela VII – Decisões de Investimento

							StArt Empresa: Agency
<b>Investimento</b>							
<b>Investimento por ano</b>	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
<b>Propriedades de investimento</b>							
Terrenos e recursos naturais							
Edifícios e Outras construções							
Outras propriedades de investimento							
<b>Total propriedades de investimento</b>							
<b>Activos fixos tangíveis</b>							
Terrenos e Recursos Naturais							
Edifícios e Outras Construções							
Equipamento Básico	2.884						
Equipamento de Transporte							
Equipamento Administrativo							
Equipamentos biológicos							
Outros activos fixos tangíveis							
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>	2.884						
<b>Activos Intangíveis</b>							
Goodwill							
Projectos de desenvolvimento	592						
Programas de computador	152						
Propriedade industrial							
Outros activos intangíveis	500						
<b>Total Activos Intangíveis</b>	1.244						
<b>Total Investimento</b>	4.128						
<b>IVA</b>	23%	663					
<b>Valores Acumulados</b>	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
<b>Propriedades de investimento</b>							
Terrenos e recursos naturais							
Edifícios e Outras construções							
Outras propriedades de investimento							
<b>Total propriedades de investimento</b>							
<b>Activos fixos tangíveis</b>							
Terrenos e Recursos Naturais							
Edifícios e Outras Construções							
Equipamento Básico	2.884	2.884	2.884	2.884	2.884	2.884	
Equipamento de Transporte							
Equipamento Administrativo							
Equipamentos biológicos							
Outros activos fixos tangíveis							

<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>	<b>2.884</b>	<b>2.884</b>	<b>2.884</b>	<b>2.884</b>	<b>2.884</b>	<b>2.884</b>
<b>Activos Intangíveis</b>						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento	592	592	592	592	592	592
Programas de computador	152	152	152	152	152	152
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis	500	500	500	500	500	500
<b>Total Activos Intangíveis</b>	<b>1.244</b>	<b>1.244</b>	<b>1.244</b>	<b>1.244</b>	<b>1.244</b>	<b>1.244</b>
<b>Total</b>	<b>4.128</b>	<b>4.128</b>	<b>4.128</b>	<b>4.128</b>	<b>4.128</b>	<b>4.128</b>

<b>Taxas de Depreciações e amortizações</b>	
<b>Propriedades de investimento</b>	
Edifícios e Outras construções	2,00%
Outras propriedades de investimento	10,00%
<b>Activos fixos tangíveis</b>	
Edifícios e Outras Construções	2,00%
Equipamento Básico	20,00%
Equipamento de Transporte	25,00%
Equipamento Administrativo	25,00%
Equipamentos biológicos	25,00%
Outros activos fixos tangíveis	25,00%
<b>Activos Intangíveis</b>	
Projectos de desenvolvimento	33,333%
Programas de computador	33,333%
Propriedade industrial	33,333%
Outros activos intangíveis	33,333%

\* nota: se a taxa a utilizar for 33,33%, colocar mais uma casa decimal, considerando 33,333%

<b>Depreciações e amortizações</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Total Depreciações &amp; Amortizações</b>	<b>991</b>	<b>991</b>	<b>991</b>	<b>577</b>	<b>577</b>	

<b>Depreciações &amp; Amortizações acumuladas</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Propriedades de investimento</b>						
<b>Activos fixos tangíveis</b>	577	1.154	1.730	2.307	2.884	2.884
<b>Activos Intangíveis</b>	415	829	1.244	1.244	1.244	1.244
<b>TOTAL</b>	<b>991</b>	<b>1.983</b>	<b>2.974</b>	<b>3.551</b>	<b>4.128</b>	<b>4.128</b>

<b>Valores Balanço</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Propriedades de investimento</b>						
<b>Activos fixos tangíveis</b>	2.307	1.730	1.154	577		
<b>Activos Intangíveis</b>	829	415	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3.137</b>	<b>2.145</b>	<b>1.154</b>	<b>577</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## 13.7 – FINANCIAMENTO

No que respeita ao financiamento, no primeiro ano de atividade, vai ser necessário recorrer a um crédito bancário de 12.622€, visto serem avançados pelas duas sócias 5.000€ correspondentes ao capital social.

Tabela VIII - Financiamento

**StArt**  
**Empresa:** Agency  
 Euros

### Financiamento

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Investimento</b>	3.932	1.425	2.326	1.280	1.042	1.005
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
<b>Necessidades de financiamento</b>	<b>4.000</b>	<b>1.500</b>	<b>2.400</b>	<b>1.300</b>	<b>1.100</b>	<b>1.000</b>

Fontes de Financiamento	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Meios Libertos		11.908	50.356	71.246	88.261	104.515
Capital	5.000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	12.622					
Subsídios						
<b>TOTAL</b>	<b>17.622</b>	<b>11.908</b>	<b>50.356</b>	<b>71.246</b>	<b>88.261</b>	<b>104.515</b>

N.º de anos reembolso 4  
 Taxa de juro associada 6,60%

#### 2015

Capital em dívida (início período)	12.622	12.622	9.467	6.311	3.156	
Taxa de Juro	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Juro Anual	694	833	625	417	208	
Reembolso Anual		3.156	3.156	3.156	3.156	
Imposto Selo (0,4%)	3	3	2	2	1	
Serviço da dívida	697	3.992	3.783	3.574	3.365	
Valor em dívida	12.622	9.467	6.311	3.156		

N.º de anos reembolso   
 Taxa de juro associada 6,60%

## 13.8 – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

A demonstração de resultados apresenta assim os ganhos e gastos da atividade da empresa, permitindo-nos analisar o potencial valor do projeto.

Analisando a demonstração de resultados verificamos que a StArt Agency apresenta no primeiro ano um resultado líquido negativo, apresentando no segundo ano um valor positivo, sendo a partir do terceiro ano consideravelmente mais elevado, vendio assim o projeto em franco desenvolvimento, como é possível verificar na tabela 9.

Tabela IX – Demonstração de Resultados Previsional

StArt  
 Empresa: Agency  
 Euros

### Demonstração de Resultados Previsional

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vendas e serviços prestados	43.670	90.471	143.293	172.885	197.217	220.771
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC						
Fornecimento e serviços externos	22.900	27.617	27.755	27.894	28.034	28.174
Gastos com o pessoal	33.626	47.307	48.726	50.188	51.693	53.244
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>-12.856</b>	<b>15.547</b>	<b>66.811</b>	<b>94.803</b>	<b>117.489</b>	<b>139.353</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	991	991	991	577	577	
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>-13.848</b>	<b>14.555</b>	<b>65.820</b>	<b>94.226</b>	<b>116.912</b>	<b>139.353</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	1	72	501	1.024	1.661	2.440
Juros e gastos similares suportados	697	836	627	418	209	
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>-14.544</b>	<b>13.791</b>	<b>65.693</b>	<b>94.832</b>	<b>118.365</b>	<b>141.792</b>
Imposto sobre o rendimento do período			16.235	23.708	29.591	35.448
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>-14.544</b>	<b>13.791</b>	<b>49.458</b>	<b>71.124</b>	<b>88.773</b>	<b>106.344</b>

### 13.9 – MAPA DE CASH FLOWS

A Tabela 10 comprova o fluxo financeiro produzido pela atividade de criação do projeto, podendo assim ter uma maior noção do desempenho económico da empresa, apresentando aqui um Cash Flow acumulado em 2015 negativo só se tornando positivo em 2016.

Tabela X – Mapa de Cash Flow

### Mapa de Cash Flows Operacionais

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Meios Libertos do Projecto</b>						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-10.386	10.917	49.365	70.669	87.684	104.515
Depreciações e amortizações	991	991	991	577	577	
Provisões do exercício						
	<b>-9.394</b>	<b>11.908</b>	<b>50.356</b>	<b>71.246</b>	<b>88.261</b>	<b>104.515</b>
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Maneio</b>						
Fundo de Maneio	196	-1.425	-2.326	-1.280	-1.042	-1.005
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	<b>-9.199</b>	<b>10.483</b>	<b>48.030</b>	<b>69.967</b>	<b>87.220</b>	<b>103.509</b>
<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>						
Capital Fixo	-4.128					
<b>Free cash-flow</b>	<b>-13.327</b>	<b>10.483</b>	<b>48.030</b>	<b>69.967</b>	<b>87.220</b>	<b>103.509</b>
<b>CASH FLOW acumulado</b>	<b>-13.327</b>	<b>-2.844</b>	<b>45.186</b>	<b>115.153</b>	<b>202.372</b>	<b>305.882</b>

## 13.10 – BALANÇO PREVISIONAL

Tabela XI – Balanço Previsional

### Balanço Previsional

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>ACTIVO</b>						
<b>Activo Não Corrente</b>	<b>3.137</b>	<b>2.145</b>	<b>1.154</b>	<b>577</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Activos fixos tangíveis	2.307	1.730	1.154	577		
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	829	415	0	0	0	0



Investimentos financeiros						
<b>Activo corrente</b>	<b>4.813</b>	<b>19.813</b>	<b>86.430</b>	<b>164.201</b>	<b>257.732</b>	<b>371.342</b>
Inventários						
Cientes	4.476	9.273	14.687	17.721	20.215	22.629
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	337	10.540	71.742	146.481	237.517	348.713
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>7.950</b>	<b>21.958</b>	<b>87.584</b>	<b>164.778</b>	<b>257.732</b>	<b>371.342</b>

<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
Capital realizado	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		-14.544	-752	48.706	119.829	208.603
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	-14.544	13.791	49.458	71.124	88.773	106.344
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>-9.544</b>	<b>4.248</b>	<b>53.706</b>	<b>124.829</b>	<b>213.603</b>	<b>319.947</b>

<b>PASSIVO</b>						
<b>Passivo não corrente</b>	<b>12.622</b>	<b>9.467</b>	<b>6.311</b>	<b>3.156</b>		
Provisões						
Financiamentos obtidos	12.622	9.467	6.311	3.156		
Outras Contas a pagar						
<b>Passivo corrente</b>	<b>4.872</b>	<b>8.244</b>	<b>27.567</b>	<b>36.793</b>	<b>44.129</b>	<b>51.395</b>
Fornecedores	2.189	2.640	2.653	2.666	2.680	2.693
Estado e Outros Entes Públicos	2.683	5.604	24.914	34.127	41.449	48.702
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>17.494</b>	<b>17.710</b>	<b>33.878</b>	<b>39.949</b>	<b>44.129</b>	<b>51.395</b>

<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>7.950</b>	<b>21.958</b>	<b>87.584</b>	<b>164.778</b>	<b>257.732</b>	<b>371.342</b>
--	--------------	---------------	---------------	----------------	----------------	----------------

### 13.11- AVALIAÇÃO DO PROJETO/EMPRESA

Ao avaliarmos o projeto, concluímos que o projeto é rentável, tal como podemos observar na Tabela 12, na perspetiva do projeto, apresentando um VAL de 1.100.865€, a TIR de 214, 78% e o Pay Back period de 2 anos.

Tabela XII – Avaliação do Projeto/Empresa

Avaliação do Projecto / Empresa

<b>Na perspectiva do Investidor</b>	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Free Cash Flow do Equity</b>	<b>-1.402</b>	<b>6.491</b>	<b>44.247</b>	<b>66.393</b>	<b>83.855</b>	<b>103.509</b>	<b>1.595.147</b>
Taxa de juro de activos sem risco	1,60%	1,61%	1,62%	1,62%	1,63%	1,64%	1,65%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização	11,76%	11,77%	11,78%	11,79%	11,80%	11,80%	11,81%
Factor actualização	1	1,118	1,249	1,397	1,561	1,746	1,952
<b>Fluxos Actualizados</b>	<b>-1.402</b>	<b>5.808</b>	<b>35.417</b>	<b>47.540</b>	<b>53.708</b>	<b>59.297</b>	<b>817.257</b>
	<b>-1.402</b>	<b>4.406</b>	<b>39.823</b>	<b>87.362</b>	<b>141.071</b>	<b>200.367</b>	<b>1.017.624</b>
<b>Valor Actual Líquido (VAL)</b>	<b>1.017.624</b>						
	#NÚM!	363%	739%	782%	787%	788%	789%
<b>Taxa Interna de Rentabilidade</b>	<b>789,49%</b>						
<b>Pay Back period</b>	<b>1</b>	<b>Anos</b>					
<b>Na perspectiva do Projecto</b>	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Free Cash Flow to Firm</b>	<b>-13.327</b>	<b>10.483</b>	<b>48.030</b>	<b>69.967</b>	<b>87.220</b>	<b>103.509</b>	<b>1.636.720</b>
WACC	-15,67%	7,01%	10,92%	11,46%	11,63%	11,64%	11,64%
Factor de actualização	1	1,070	1,187	1,323	1,477	1,649	1,841
<b>Fluxos actualizados</b>	<b>-13.327</b>	<b>9.796</b>	<b>40.466</b>	<b>52.887</b>	<b>59.059</b>	<b>62.781</b>	<b>889.203</b>
	<b>-13.327</b>	<b>-3.531</b>	<b>36.935</b>	<b>89.822</b>	<b>148.881</b>	<b>211.662</b>	<b>1.100.865</b>
<b>Valor Actual Líquido (VAL)</b>	<b>1.100.865</b>						
	#NÚM!	-21%	133%	177%	191%	196%	215%
<b>Taxa Interna de Rentabilidade</b>	<b>214,78%</b>						
<b>Pay Back period</b>	<b>2</b>	<b>Anos</b>					



## 14 – CONCLUSÃO

A StArt Agency é um projeto muito ambicioso para o mercado de arte português. Tem como objetivos atingir pontos de elevada sensibilidade, entrar em áreas do mercado que ou não são exploradas ou são muito mal trabalhadas neste país, o agenciamento de artistas plásticos, e, o recrutamento de profissionais do mundo da arte.

O centro deste projeto é essencialmente a o foco nos artistas e nos nossos clientes, ou seja, o atendimento personalizado, o correto tratamento, atenção e conhecimento que são necessários para trabalhar nesta área, para perceber, compreender e agir no melhor interesse de cada cliente que nos procura. Tanto o agenciamento como o recrutamento são áreas que requerem um trabalho muito personalizado, específico, focado no individuo, o que a StArt via constantemente proporcionar, trabalhando assim na fidelização de clientes e consequentemente sua angariação. Sendo uma ideia que atua em áreas necessárias a explorar em Portugal, e apresentando, não um mas dois serviços, acreditamos conseguir alcançar um elevado número de clientes, focando no contacto realizado por nós mas também por todo a divulgação que irá ser criada, bem como pelo site da internet que nos permitirá chegar a uma público bastante mais alargado. Vamos assim estar em contacto permanente com o público bem como com as oportunidades que possam surgir para melhorar e contribuir para o avançar do projeto.

O desenvolver do projeto/tese obrigou a uma pesquisa de informação que permitiu impulsionar bastante a vontade empreendedora, o sentido critico, a interação com pessoas que estão atualmente no mercado, e assim perceber e procurar soluções para questões que sempre se foram colocando de problemas relativos ao mercado de arte que se cruzam com as questões chaves deste projeto. Assim, após todas as conclusões tiradas e aplicações dos métodos de avaliação como VAL, a TIR e o Payback period e pesando as decisões de investimento, conclui-se que este é um projeto economicamente viável, pelo que a decisão final passa por investir no mesmo.



## 15 – BIBLIOGRAFIA

### Bibliografia citada:

- Abruzzese, L. 2014. *The West's turn: Much of the good economic news will come from the rich world*. The Economist, 9-24.
- Afonso, L. U., 2012. *Characteristics and trends of the auctioneer portuguese market in recent years. The auctioneer market of ancient and contemporary art in Lisbon (2005-2011)* [Características e tendências do mercado leiloeiro português nos últimos anos.] Lisbon: FCT, ISCTE- IUL/FLUL.
- Marajo, Paula L. 2008. *A imagem do artista e os diferentes públicos. Um estudo de caso na 6ª Bienal do Mercosul*, Dissertação de Mestrado em Artes Visuais, ênfase em História, Teoria e Crítica de Arte. Programa de Pós Graduação em Artes Visuais, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Becker, B., Eckel, G. 1994. **On the Relationship between Art and Technology in Contemporary Music**, Research Report, GMD, St. Augustin.
- Decreto Lei nº. 260/2009 de 25 de Setembro. *Diário da República* nº 187 – 1.ª Série. Lisboa.
- Dempster, A. 2013. **Trust, but verify, as they say: relationships built on trust are crucial, but for the art market to grow, verifiable information about price and provenance is essential**. The Art Newspaper, (248)
- Duarte, C. [et. al] 2012. *Empreendedorismo e Planeamento Financeiro: Transformar oportunidades em negócios. Criar micro, pequenas e medias empresas*. Edições Silabo, Lisboa: 164
- Frascogna, X. M., Jr., Hetherington, H. L. 2004. In Nirkind, B., McNamara, A. (Ed.), *This business of artist management* (4th Edition ed.). New York, USA: Billboard Books, Watson-Guptill Publications, Crown Publishing Group, Random House Inc.
- Gomes, R., Martinho, T. 2009. **Trabalho e Qualificações nas Actividades Culturais**.
- My Survio. *Inquérito – Estudo de Mercado Agenciamento de Artistas e Recrutamento* em 19 de Maio de 2014 <https://my.survio.com/A6B1E9Q4V5R1P9P9O2A4/data/index>
- Petterson, A. July 2013. *ArtTactic confidence report / US and europe*. ArtTactic Ltd London.
- Robertson, I. ; Chong, D., 2008. (ed.) *The Art Business*. Londres: Routledge
- Ruston, A., 2013. In Annabelle Ruston (Ed.), *The artist's guide to selling work* (Second Edition ed.). Bloomsbury, London: Fine Art Trade Guild, Bloomsbury Visual Arts.
- Silva, S. M. 2012. *Projecto de Negócio de um Supermercado de Arte*. Projeto de Mestrado

em Gestão de Mercados de Arte, ISCTE, Lisboa.

**Internet:**

- Banco de Portugal; **Projeções para a Economia Portuguesa 2014-2016**, <http://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/ComunicadoseNotasdeInformacao/Paginas/comb20140326.aspx>, 04/09/2014
- 
- Ehrmann, T., 2013. Contemporary art market. the ArtPrice annual report 2013: *The latest trends, the ages of contemporary art, the top-selling 500 artists worldwide*. [www.artprice.com](http://www.artprice.com)
- Eurostat: Statistics Explained. (October, 2013). *Labour market introduced: Employment statistics, unemployment and beyond*. Retirado: Fevereiro, 18, 2014, from [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/)
- INE- CENSOS 2011, *População cresce 2% na última década graças ao saldo migratório*, [http://www.ine.pt/ngt\\_server/attachfileu.jsp?look\\_parentBoui=150331034&att\\_display=n&att\\_download=y](http://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=150331034&att_display=n&att_download=y).
- INE Estatísticas da Cultura 2010, **INE divulga dados da Cultura 2010** [http://www.ine.pt/ngt\\_server/attachfileu.jsp?look\\_parentBoui=132505198&att\\_display=n&att\\_download=y](http://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=132505198&att_display=n&att_download=y)
- INE Estatísticas da Cultura 2012 , **INE divulga dados da Cultura**, [http://www.ine.pt/ngt\\_server/attachfileu.jsp?look\\_parentBoui=210120786&att\\_display=n&att\\_download=y](http://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=210120786&att_display=n&att_download=y)
- INE- Síntese de Conjuntura Económica: *Indicadores de atividade e de clima económico mantêm trajetória positiva – Janeiro de 2014 in* [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=184345930&DESTAQUESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=184345930&DESTAQUESmodo=2)
- INE- Síntese de Conjuntura Económica: **Síntese económica de conjuntura - Junho de 2014** Ano de Edição: 2014 [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=217481585&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=217481585&PUBLICACOESmodo=2)
- Macpherson, Sophie. *Art world job-seekers must understand the business, Recruitment*,

[http://www.ft.com/intl/cms/s/0/e178883a-3fc4-11e2-9f71-](http://www.ft.com/intl/cms/s/0/e178883a-3fc4-11e2-9f71-00144feabdc0.html#axzz3ABAcZa2v)

[00144feabdc0.html#axzz3ABAcZa2v](http://www.ft.com/intl/cms/s/0/e178883a-3fc4-11e2-9f71-00144feabdc0.html#axzz3ABAcZa2v), February 7, 2013 10:20 am/ Agosto 12, 2014

-Sikimic, S. (2012 11 October). *How a gallery assistant with “no future” built a global recruitment empire*. London Loves Business. Acedido em 30 de Julho de 2014

<http://sophiemacpherson.com/press/london-loves-business>

- Mateu, A. Augusto Mateus & Associados: Consultores Lda, *Estudo para o Ministério da Cultura, Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações internacionais- Relatório Final*, [www.gepac.gov.pt/.../04-o-sector-cultural-e-criativo-em-portugal-vint-p/](http://www.gepac.gov.pt/.../04-o-sector-cultural-e-criativo-em-portugal-vint-p/) Lisboa, 2010

- My Survio. *Inquérito – Estudo de Mercado Agênciamento de Artistas e Recrutamento* em 19 de Maio de 2014 <https://my.survio.com/A6B1E9Q4V5R1P9P9O2A4/data/index>

#### **Internet:**

- Global Art Agency: <http://www.globalartagency.com>
- Klerkx International Art Management: <http://www.klerkxiam.com>
- Art Business: <http://www.artbusiness.com>
- Arts & Business: <http://artsandbusiness.bitc.org.uk>
- Exit Artistas: <http://lgn1969.wix.com/exit-artistas#!>
- Impact Fine Arts: <http://impactfinearts.com>
- Heart Agency: <http://www.heartagency.com/artist>
- Wah Fine Arts: <http://wahfinearts.com>
- Sophie Macpherson Ltd: <http://www.sophiemacpherson.com/home/>
- Lacey West Art International: <http://www.laceywestartintl.com>
- Iapmei: <http://www.iapmei.pt>
- Drummond Read: <http://www.drummondreadrecruitment.com>
- Marcas e Patentes: <http://www.marcasepatentes.pt>
- Eurostat: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>
- IEFEP, Instituto de Emprego e Formação Profissional: <http://www.iefp.pt>
- OCDE, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico: <http://www.oec>

Restante bibliografia:



- Abbing, H. 2004, *Why Are Artists Poor?: The Exceptional Economy of the Arts*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Barrow, C., 1993, *The Essence of Small Business*, Londres, Prentice Hall
- Byrnes, W. 2009, *Management and the Arts*. Burlington: Focal Press
- Cameira, E. 2007, *The first portuguese Art Agency: a case study*. CIES e-Working Paper N°38/2007
- Kim, W. C., & Mauborgne, R., 2007, In Harvard Business School Publishing Corporation (Ed.), *A estratégia oceano azul: Como criar mais mercado e tornar a concorrência irrelevante* [Blue Ocean Strategy. How to create uncontested market and make the competition irrelevant.] (Carla Pedro Trans.). (1ª Edição ed.). Lisboa: Actual Editora.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. 2013, In Tim Clark (Ed.), *Criar modelos de negócio* [Business Model Generation] (Edgar Rocha Trans.). (5ª Edição ed.). Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Poli, F. 2010, *Il sistema dell'art contemporanea*. Italia: Bari: Editori Laterza.
- Simões, P. R., 2009, *Projeto de criação de uma galeria de arte contemporânea*. Unpublished ISCTE, Lisboa,
- Thornton, S., 2010, *Sete dias no mundo da arte* Babel.
- Zacharakis, A. ; Spinelli, S.; Timmons, J. A., 2011. *Business Plans That Work: A guide for small business*.

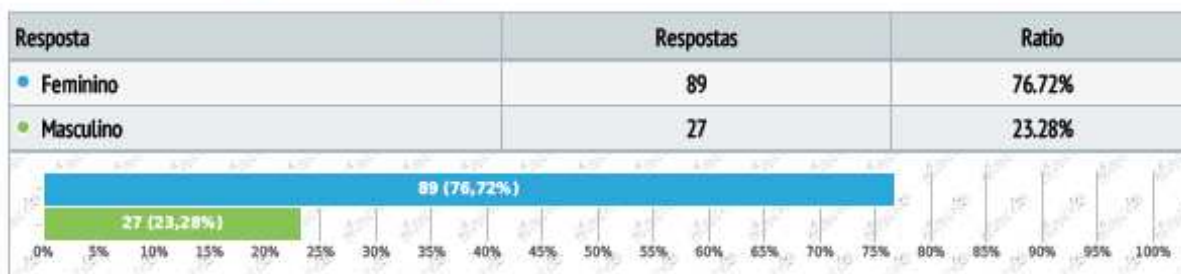
## 16 – ANEXOS



## Anexo 1 – Inquérito, estudo de Mercado

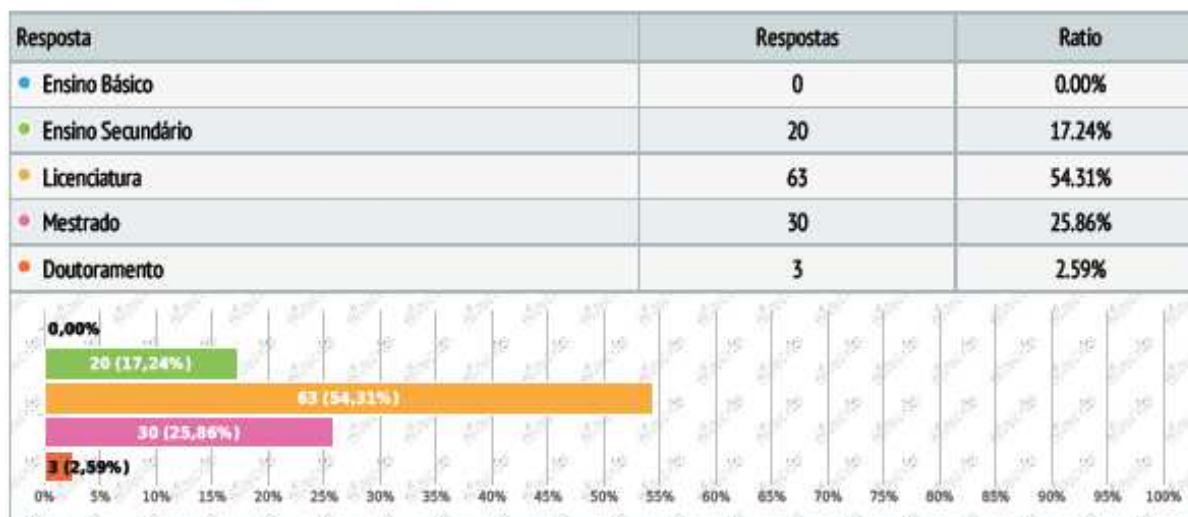
### Sexo

Seleção simples, respostas 116x, Não respondido 0x



### Habilitações

Seleção simples, respostas 116x, Não respondido 0x

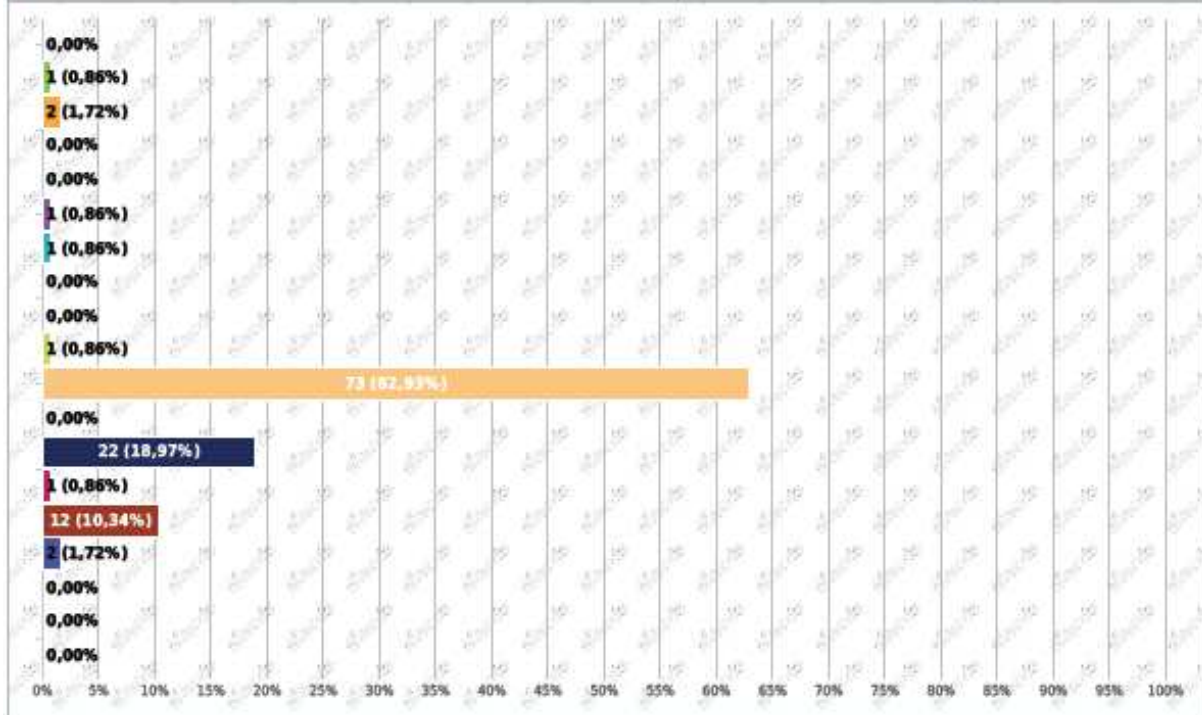


### Distrito de residência

Seleção simples, respostas 116x, Não respondido 0x

Resposta	Respostas	Ratio
Aveiro	0	0.00%
Beja	1	0.86%
Braga	2	1.72%
Bragança	0	0.00%
Castelo Branco	0	0.00%
Coimbra	1	0.86%
Évora	1	0.86%
Faro	0	0.00%

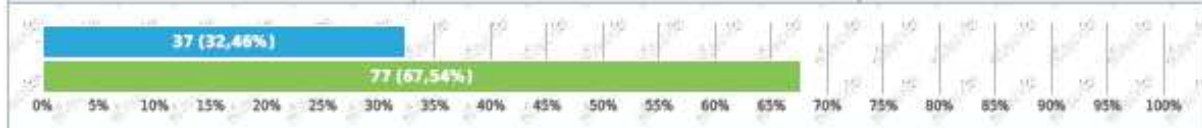
• Guarda	0	0.00%
• Leiria	1	0.86%
• Lisboa	73	62.93%
• Portalegre	0	0.00%
• Porto	22	18.97%
• Santarém	1	0.86%
• Setúbal	12	10.34%
• Viana do Castelo	2	1.72%
• Vila Real	0	0.00%
• Viseu	0	0.00%
• Não vivo em Portugal	0	0.00%



## Pretende seguir uma carreira de artista plástico?

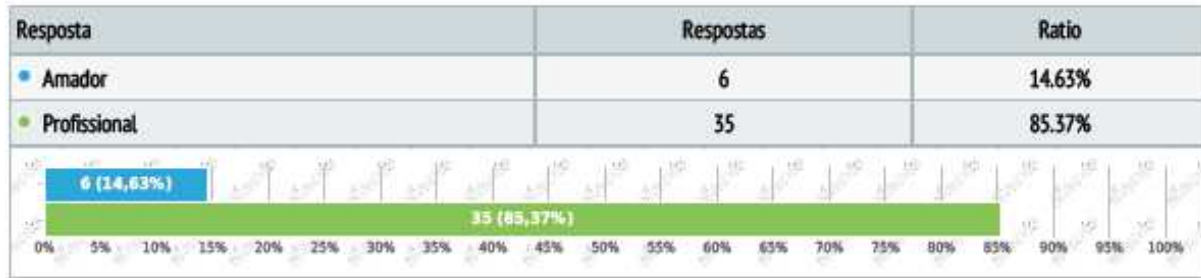
Seleção simples, respostas 114x, Não respondido 2x

Resposta	Respostas	Ratio
• Sim	37	32.46%
• Não	77	67.54%



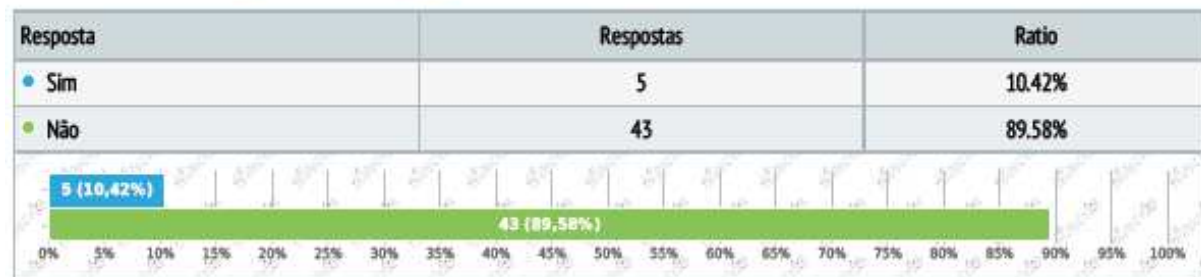
## Se sim, amador ou profissional?

Seleção simples, respostas 41x, Não respondido 75x



## Vê com facilidade a entrada no mercado de arte enquanto artista plástico?

Seleção simples, respostas 48x, Não respondido 68x



Interessaria enquanto artista ter ajuda por parte de um agente intermediário no mercado de arte que o ajudasse a gerenciar a sua carreira e assim facilitar a sua entrada e estabilização no mercado atual? Nomeadamente no desenvolvimento de currículo, portfólio, amostra e negociação com as galerias, museus, feiras de arte?

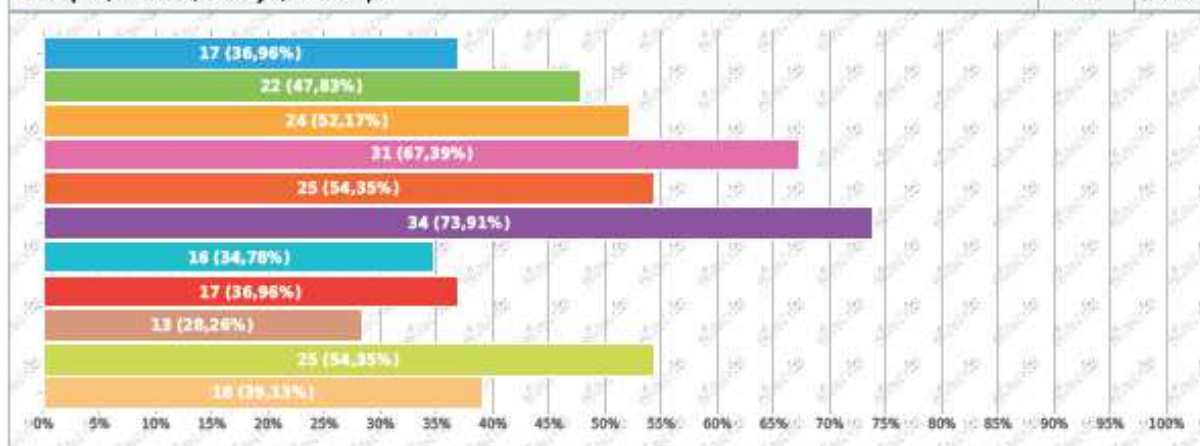
Seleção simples, respostas 48x, Não respondido 68x



## Quais os serviços que lhe seriam mais importantes a ser prestados por parte de um agente, enquanto artista plástico?

Seleção múltipla, mais possíveis, respostas 46x, Não respondido 70x

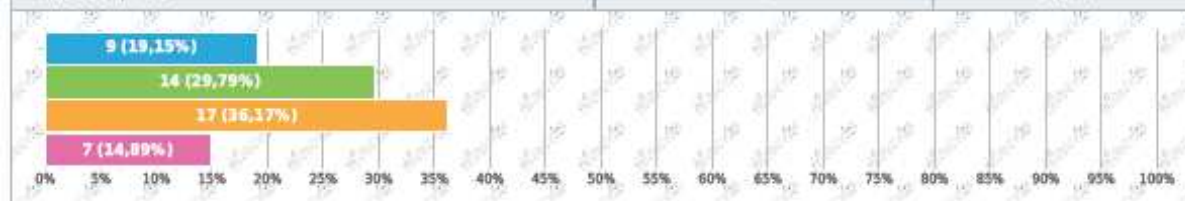
Resposta	Respostas	Ratio
• Criação de CV e Portfólio	17	36.96%
• Ajudar a estabilizar a sua carreira	22	47.83%
• Ajudar a atingir os seus objectivos	24	52.17%
• Assegurar exposições junto de galerias	31	67.39%
• Assegurar contrato com uma galeria	25	54.35%
• Gestão de todos os assuntos com curadores, galeristas, colecionadores, e qualquer outra parte. (exposições, negociação, vendas, licenciamentos)	34	73.91%
• Web Design (criação de website próprio do artista)	16	34.78%
• Marketing e PR	17	36.96%
• Consultoria	13	28.26%
• Aconselhamento jurídico	25	54.35%
• Pesquisa/ Palestras/ Educação/ Workshops	18	39.13%



## Quanto consideraria gastar numa prestação destes serviços?

Seleção simples, respostas 47x, Não respondido 69x

Resposta	Respostas	Ratio
• Nada	9	19.15%
• Até 50 €/mês	14	29.79%
• Até 125 €/mês	17	36.17%
• Até 200 €/mês	7	14.89%



## Acha que vai ter facilidade em encontrar emprego?

Seleção simples, respostas 108x, Não respondido 8x



## Conhece alguma empresa de recrutamento dedicada ao nicho de mercado no qual se pretende enquadrar?

Seleção simples, respostas 108x, Não respondido 8x



## Se sim, qual?

Texto de resposta, respostas 11x, Não respondido 105x

- Carga de Trabalhos
- Várias
- Agências de atores
- Sothesby, Gulbenkian, Museus em Geral
- By
- draft fcb
- Carpediem, Fundação Gulbenkian, Fundação Carmona e Costa, Flor Art,
- Várias agências de recrutamento, dedicadas a armazenar dados de variados artistas e indicá-los para determinados castings. Há também companhias de teatro, raras, que contratam actores.
- blog coffeepaste. apesar de não ser apenas para gestão cultural
- Existem mas na área da televisão e publicidade.
- carga de trabalhos



## Pensa que um lugar dedicado especificamente ao emprego no sector cultural e artístico, que se foque especificamente nas vagas e pessoas qualificadas para essas mesmas é uma mais valia para o mercado de arte português? Se sim, porquê?

Texto de resposta, respostas 90x, Não respondido 26x

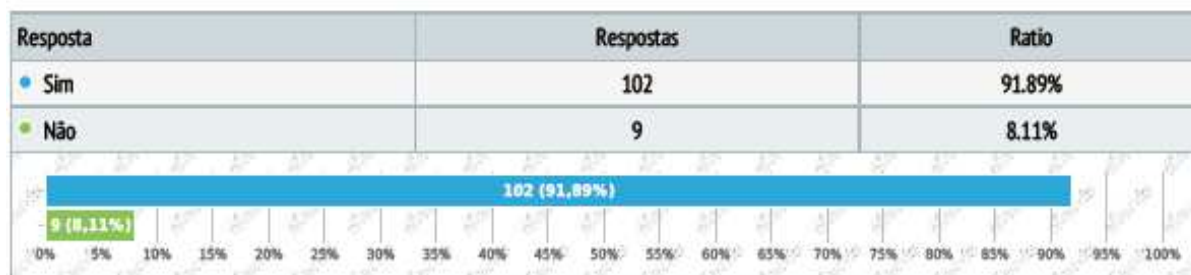
- sim, porque nos falta sitio onde procurar trabalho especifico na área em questão
- Sim, embora seja de escala reduzida, será uma forma de aproximar pessoas do sector.
- Sim, porque há muita gente à procura e é preciso canalizar a oferta.
- Sim. Todas as áreas precisam de promoção e trabalho de equipa.
- Poderá ser uma mais-valia dependendo primeiramente daqueles que gerem esse mesmo sector. Se funcionar com uma plataforma de lançamento e apoio, nomeadamente com estruturas que funcionem como ateliers, contacto entre galeristas e artistas é uma estratégia interessante. Contudo é impossível que tal iniciativa se foque do mesmo modo que outros serviços de empregabilidade se focam, na verdade o trabalho processual desenvolvido no sector cultural e artístico exige parâmetros específicos no que diz respeito à gestão de carreira.
- Sim. Maior divulgação desta area.
- Sim. Precisamente pela garantia de qualidade que um serviço prestado por pessoas devidamente qualificadas para o seu desempenho nos oferece, pelo reconhecimento dessas qualificações e ainda pela perspectiva de desenvolvimento do sector.
- Sim. Porque seria mais fácil e todos teríamos a ganhar.
- Sim, porque direccionaria as demandas com as possibilidades reais do Mercado.
- Sim. Para além de facilitar o campo de busca às pessoas que procuram um emprego na área, com esse "lugar" poder-se-ia criar um nicho de mercado onde fosse mais fácil encontrar uma pessoa com as características específicas e ideias para um determinado trabalho.
- Sim, facilitaria a procura de emprego e permitiria que existisse uma valorização das áreas permitindo que tenham valor económico e de maneira a valorizar os artistas como uma profissão e não algo que se faça sem qualquer pagamento, como se o trabalho feito não tivesse qualquer contribuição.
- Penso que sim devido à enorme dificuldade em encontrar emprego no contexto actual do país
- Sim, pois ajuda a melhor o cinema e a televisão portuguesa. e é disso mesmo que precisamos. Formação de quem trabalha no ramo.
- (2x) Não
- (2x) Sim
- Sim, por ser uma facilidade para quem está à procura de emprego
- Sim, pois já que as pessoas se qualificam nessas mesmas áreas deviam ter prioridade logo vai ser uma melhoria para o nosso país.
- Não. Não sei bem o que é ser qualificado neste país.
- Sim, claro. Torna mais fácil a procura de emprego na área (que nem sempre é de fácil acesso e conhecimento) e, de certa forma, garante que os artistas verdadeiramente qualificados para este tipo de trabalho tenham mais oportunidades e sejam valorizados.
- Porque sem arte, não há história, não há vida. E já está mais que na altura de ajudar bons e grandes artistas que por aí andam sem apoio nenhum.
- Não sei
- Porque a união faz a força e consolida um determinado sector de actividade
- Não.
- (2x) Sim.
- Penso que não pela própria natureza do mercado português, tal objectivo não seria possível e tentar estabece-lo só geraria falsas expectativas junto dos profissionais
- divulgação e gestão das artes na vida cultural portuguesa
- Sim, pois é um ramo que não tem um destaque nem impacto público. Ainda muito virado para as elites, penso que a possibilidade de abranger o mercado da arte poderia trazer muitas mais valias na sua promoção.
- Sim, seria mais correto para os próprios artistas terem um sitio próprio dedicado à arte, que os pudesse ajudar na escolha de um caminho ou então que lhes mostrasse o caminho de uma forma menos confusa assim que saem das escolas de arte.
- porque reforça a credibilidade dos artistas seleccionados e os põe a trocar ideias
- Sim, porque dinamiza e valoriza as competências e valências das pessoas da área perante terceiros.
- Peegunta confusa, no entanto considero que nao pois em )Portugal o mercado é demasiado estrito para que haja uma empresa de recrutamento espwcia kink izada
- Sim, porque para além de ser uma área de certa forma em risco deveria ser levada mais a sério. E sem dúvida que iria facilitar em muito a vida dos que procuram emprego nestas áreas.

- Sim, seria mais fácil para alguém cá em Portugal começar a dar valor aos artistas.
- Existem pessoas que vocacionadas e com formação artística, mas que não conseguem individualmente encontrar várias possibilidades de emprego a não ser no ensino artístico ou seguir uma carreira artística.
- sem duvida
- Sim, porque seria mais fácil para quem oferece ou procura este género de serviços.
- Sim porque um artista tem mais dificuldade em encontrar um emprego que qualquer outro curso
- Sim, devido à muita procura e pouca disponibilidade é necessário haver um lugar específico
- talvez porque potencia os novos artistas
- Sim, porque nos irá ajudar mais facilmente a encontrar emprego.
- Nao
- Sim, a existência de um lugar específico que se foque nestes objectivos, permite o trânsito/relacionamento entre entidades empregadoras e artistas/profissionais, que automaticamente traz melhorias para o mercado da arte português.
- Sim, porque o sector cultural e artístico português é dependente de contactos e é isso que falta aos artistas licenciados. Com um lugar dedicado às suas necessidades, a dinamização do mercado de arte e do sector artístico seria muito maior e, por conseguinte, estes seriam muito mais rentáveis.
- Sim, porque fumenta não só o valor cultural do país , e abre portas para outras oportunidades para além disso os países que investem em arte têm sempre uma grande procura por parte de artistas de várias vertentes , implicado uma melhoria da economia .
- sim.
- Sim, porque facilitaria ao empregador conhecer os profissionais com as competências específicas e necessárias.
- Sim, para nos ajudar a integrar no mercado actual e para nos ajudar a construir o caminho certo para um melhor desempenho na profissão escolhida
- Tem sempre a ver com as referências que dão motivação e estimulam, ajudam a acreditar que existem mais portas abertas do que nós imaginamos. acredito que se lutamos e nunca desistirmos acabamos por encontrar essas portas. Mas, estando numa situação em que existe espaço próprio, que se ocupa da gestão de carreira artística a empregabilidade artística provavelmente seria um pouco mais fácil. Embora, na minha ótica, tudo isso é muito relativo.
- Sim, por efetuar uma triagem das entidades empregadoras
- Sim. Seria muito útil para fazer a ligação entre o sector e candidatos especializados em assuntos culturais e artísticos
- Facilitaria, em grande medida, a procura de emprego.
- Sim, seria mais fácil perceber que empresas estão efectivamente interessadas em recrutar pessoas, e faria a ponte entre as instituições de ensino e o mercado de trabalho.
- Sim, é uma mais valia. Porque há necessidade de investir na qualidade e variedade de oferta no sector, necessidade essa paralela à de empregar novos artistas, que surgem cada vez mais e mais rapidamente. Porque há necessidade de evoluir com a cultura, e não pondo-a de lado quando a crise aperta. Hoje em dia, pensa-se já existir esse lugar, esse espaço dedicado à cultura e ao trabalho do artista com a importância e valor que se dá a qualquer outro trabalho - bem como apoios, que clamam ser o que mais há, mas ninguém os aproveita. É extremamente importante uma "limpeza", a criação de um grupo de pessoas qualificadas e com experiência na área, pessoas que de facto saibam do que estão a falar mesmo que não tenham cara conhecida. É preciso dar oportunidades e trabalhar mais que o suficiente para as merecer e manter.
- Sim, porque os novos artistas portugueses, para além de existir um grande mundo de apoios, precisam oportunidades de espaços de trabalho e de se sentirem apoiados no que querem e gostam de fazer.
- Porque a arte gera renda para ambos, além de ser um mercado mundial.
- Sim, pois é muito difícil obter informações sobre o mesmo.
- Sim, porque a oferta é pouca e uma plataforma que possa reunir candidatos e vagas pode ser muito útil
- Sim. É importante para o desenvolvimento do sector e sua profissionalização.

- Sim. Promove a excelência no sector
- Considero que sim pois de momento não existe praticamente nenhuma plataforma para tal.
- Penso que sim. As vagas estão muito dispersas e nos lugares disponíveis é difícil filtrar a pesquisa. Não só era importante ter um espaço focado nas vagas e nas pessoas, mas também, focado nas instituições que oferecem empregos na área. Uma vaga inexistente, não significa a inexistência de uma oportunidade.
- Penso que sim, uma vez que facilitava a busca de emprego numa área que já é por si só muito restrita.
- Sim, porque se trata de um mercado difícil de explorar para quem ainda não conhece o meio cultural do ponto de vista profissional.
- Sim, pela facilidade que pode proporcionar às empresas de encontrar colaboradores e a quem quer trabalhar na área de ter acesso a mais opções
- Sim, pois facilitava aos artistas a entrarem no mercado artístico.
- Sim, cada vez mais é difícil desenvolver uma vida profissional estável nesta área.
- Sim, pois com a atenção voltada para esta classe trabalhadora, a rede de contatos especializada poderá ser utilizada com mais presteza e qualidade.
- Sim. Desenvolvimento e valorização do sector cultural e artista
- Sim, porque permitiria um melhor desenvolvimento do sector cultural a todos dos níveis.
- Sim, porque facilita os processos de recrutamento para os empregadores e candidatos.
- Sim. É importante existir um mediador qualificado e conhecedor do mercado para inserir as pessoas no mercado de trabalho, por outro lado, esta mediação favorece a escolha de pessoal devidamente qualificado para os diferentes cargos, e deste modo, uma proliferação e crescimento do mercado de arte português digno e respeitado.
- Sim porque pode aproximar os novos artistas de Portugal a chegar ao mercado de trabalho
- ...
- Sim, porque ajudaria a movimentar e a valorizar o mercado de Arte em Portugal.
- Sim. Ajudaria a otimizar dinâmicas de trabalho e adequar a oferta à procura
- Penso que é uma questão de grande importância uma vez que a situação de emprego no sector cultural e artístico que se encontra em Portugal (não relativamente aos artistas mas sim aos restantes campos da cultura) reflete uma empregabilidade precária, com funcionários, gestores e diretores que muitas vezes não têm nem formação nem experiência na área, encontrando-se ainda muitos postos de trabalho com contratos temporários. É preciso que haja mais pessoas qualificadas a ocupar as vagas do setor cultural e artístico para que haja mais qualidade no mercado de arte português.
- Sim, essa área está muito abandonada e pouco valorizada
- Sim porque o espaço de intermediação nas artes necessita de posicionar de forma concreta ao serviço do campo da produção artística.
- Sim, porque há linguagens comuns
- não
- Sim, uma vez que permitiria que mais profissionais altamente qualificados tivessem acesso as oportunidades de emprego que beneficiaria o mercado nacional de arte.
- Não respondo
- Sim, tenho em conta que esses locais existem para todas as áreas, excepto para a área artística.
- Sim, porque facilita a entrada no mercado de trabalho.
- sim, porque a cultura e o seu apoio são sempre importantes, principalmente no que diz respeito a valorizar artistas qualificados
- Sim, pois seria mais fácil o acesso a informação do mercado de trabalho nesta área
- Vai ajudar a dinamizar o mercado da Arte

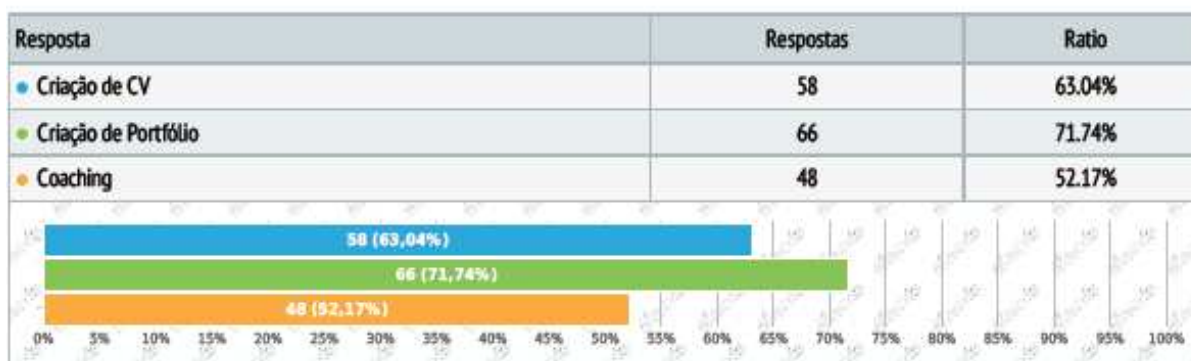
## Estando desempregado, recorreria a uma agência de recrutamento especializada na sua área para o ajudar a procurar emprego?

Seleção simples, respostas 111x, Não respondido 5x



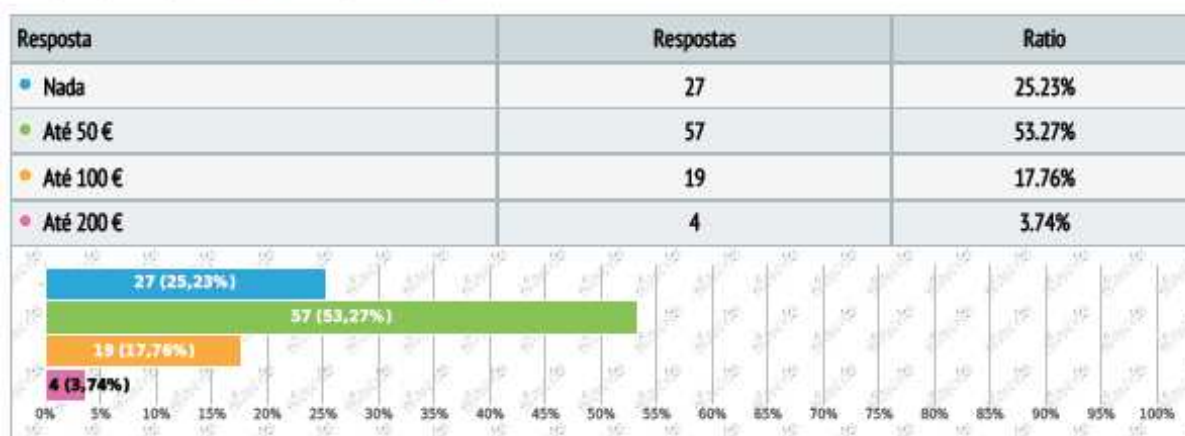
## Para além da procura de emprego, estaria interessado noutros serviços que o pudessem ajudar a alcançar os seus objectivos, tais como:

Seleção múltipla, mais possíveis, respostas 92x, Não respondido 24x



## Quanto consideraria gastar numa prestação destes serviços?

Seleção simples, respostas 107x, Não respondido 9x



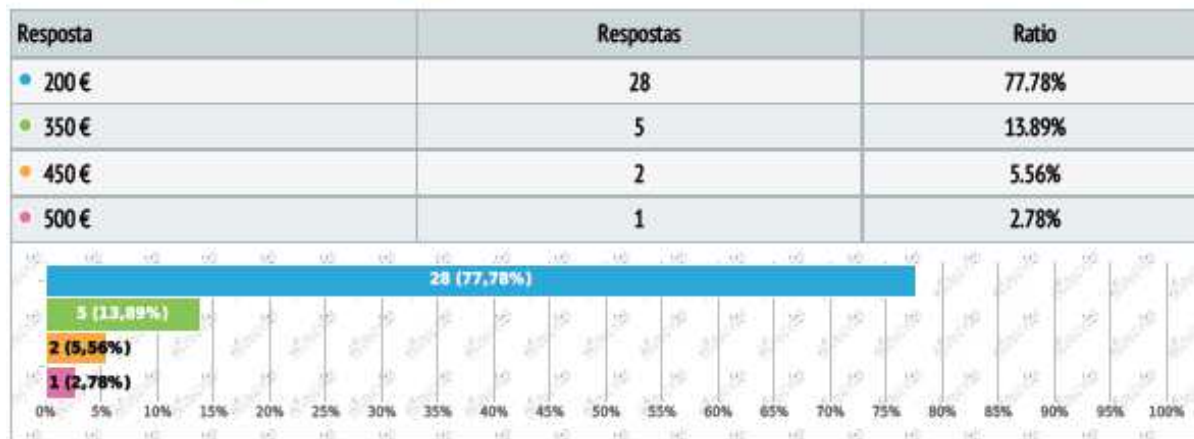
## No caso de um estágio, se lhe conseguíssemos garantir um estágio, estaria disposto a pagar por esse serviço?

Seleção simples, respostas 109x, Não respondido 7x



## Se sim, até quanto?

Seleção simples, respostas 36x, Não respondido 80x



## Anexo 2- Serviços

### 2.1- Artist Management – Agenciamento e Gestão de Carreira

O nosso **objectivo** é:

- Ajudar a estabelecer uma carreira
- Alcançar objectivos pretendidos
- Assegurar exposições
- Lidar com arte dealers, curadores, media, e qualquer outra parte.

Podem escolher de entre os três serviços que apresentamos:

- Gestão Total de Carreira – Total Management
- Outros serviços

#### GESTÃO TOTAL DE CARREIRA – TOTAL MANAGEMENT

Fee's

Comissões: Vendas até 10 000 €

- Comissões: 25%

Vendas de 10 000 a 30 000 €

- Comissões: 20%

Vendas de 30 000 a 50 000 €

- Comissões: 15%

Vendas superiores a 50 000 €

- Comissões: 10%

O pacote de **GTC**: Gestão Total é o serviço de agenciamento e gestão de carreira que cobre todos os aspetos da carreira do artista. É assim um plano de carreira bem delineado, que tem como fim levar a carreira do artista a um novo e distinguível patamar.

Start-up fee/ Inicial

O custo inicial vai cobrir a consultoria inicial, o delineamento da conta e plano de carreira do artista, revisão e edição de ficheiros que nos forem apresentados, criação de portfólio website, visita ao estúdio e custos administrativos.

Benefícios da Gestão Total:

- Garantia de exposição colectiva anual organizada pela StArt Agency de modo a promover os artistas
- Total suporte administrativo
- Presença online
- Estratégia: Corporate Art Sales
- Licenças
- Design de convites e anúncios
- Seguros
- Marketing e promoção
- Consultoria a longo prazo
- Revisões contratuais e negociações
- Reuniões mensais de planeamento de objectivos de carreira

Descrição de serviços:

Corporate

- Desenvolvimento de estratégia para alcançar compradores de arte corporativos
- Concentração neste meio para expandir potencial de vendas

Marketing

- Submeter comunicados de imprensa para grandes eventos
- Submeter anúncios de eventos e exposições para a nossa lista de contactos em ascensão de colecionadores de arte, imprensa, profissionais de arte, e entusiastas do meio.
- Anúncios em revistas de arte (2 anos e contrato)

Seguros

- Seguros nas obras dos artistas em eventos e exposições organizados pela nossa entidade, incluindo transporte

Legal

- Redação e revisão de quaisquer contratos legais requeridos para lidar com galerias, museus e outras instituições
- Negociação e implementação de contratos ou acordos com partes que trabalhem para o benefício do artista
- Ajuda legal em qualquer problema que surja, provido ser relacionado com a carreira

artística.

Licenças

- trabalhar de encontro a conseguir licenças e oportunidades de publicação para os nossos artistas

#### Exposições e eventos

- Antes e depois- gerir todos os requisitos para as exposições e eventos que nós organizamos: convites, promoção, mailing.
- Follow-up com potenciais clientes

• Aqui apresentamos os vários serviços que são disponibilizados pela nossa empresa e que podem ser adquiridos avulso, ou fora de qualquer um dos pacotes anteriormente descritos.

#### SERVIÇOS AGENCIAMENTO/ PREÇOS

<u>Administrativos:</u>	<u>Preço</u>
Criação de Portfólio	40€
Criação de CV (papel, online ou vídeo)	30€
Inventários	50€ >
<u>Consultoria:</u>	
Consultoria	25€
Consultoria para discussão, revisão, e redefinição de objectivos traçados para a carreira, bem como para revisão e atualização de CV e Portfólio.	50€
<u>Educação:</u>	
Workshops	10€ >
Palestras, congressos (trabalho com vista a criar oportunidades de apresentação em Universidades e Entidades de renome)	10€ >
<u>Presença Online:</u>	
Criação de Website e manutenção do mesmo	150€+50€
Desenvolvimento de páginas no Facebook, Twitter, Instagram, e outras redes sociais que se revelem de interesse para dar a conhecer o trabalho do artista.	50€+25€
<u>Exposições e eventos</u>	
Gerir vendas	40%



Tratar de transporte de obras	50 € min.
<u>Design</u>	
Design de catálogo para ação promocional	50€
Design de convites e anúncios	50€
Design de catálogos de artista	100€ >

- 2.2- Recrutamento de Profissionais do Mundo da Arte

SERVIÇOS

a) Aos nossos clientes (enquanto entidades patronais):

Quais os benefícios oferecidos aos nossos clientes?

Recrutamento com qualificações específicas na área do mercado de arte particularmente, são cruciais ao sucesso do negócio.

- Seleção
- Economizar tempo
- Fornecer outra fonte de candidatos
- Reduzir riscos em publicidade
- Consultoria e feedback
- Informações sobre o mercado
- Busca pró-ativa
- Publicidade gratuita
- Prestação de contas
- Especialização

Os valores praticados são efectuados em percentagem, sendo os seguintes:

- Salários entre 0 e 24 999 € - 20%
- Salários superiores a 25 000 € – 25%

Condições para reembolso:

Serviços prestados:

- Recrutamento de Contingência

- Serviços de vaga prioritária
- Recrutamento para vagas temporárias e contracto
- Recrutamento de procura e seleção
- Avaliações de mercado
- Gerenciamento de serviços:
  - Testes psicométricos
  - Dias de apresentação
  - Entrevistas
  - Triagem de CV
  - Pesquisas salariais
- Gerenciar fornecedores
- Colocação de anúncio
- Serviços de terceiros

b) Aos nossos clientes (candidatos):

Aos candidatos não é cobrado nenhum valor em termos do serviço de recrutamento.

Paralelamente, a StArt Agency oferece alguns serviços caso o candidato ache uma mais valia para si. Eles são:

#### SERVIÇOS RECRUTAMENTO/PREÇOS

Administrativos:	Preço
• Criação de Portfólio	40 €
• Criação de CV (papel, online ou vídeo)	30 €
• Criação de Website e manutenção do mesmo	150€ +50€

Consultoria:	Preço
• Consultoria para discussão, revisão, e redefinição de objectivos traçados para a carreira, bem como para revisão e atualização de CV e Portfólio.	50€

## **Anexo 3**

### **Decreto-Lei 178/86 de 3 de Julho(Com as alterações introduzidas por DL n.º118/93 de 13/04)**

#### **SUMÁRIO**

##### **Regulamenta o contrato de agência ou representação comercial.**

###### **1.**

Dispõem as partes no domínio contratual de uma ampla liberdade, que lhes permite estabelecer e conformar as relações jurídicas à medida dos seus interesses, criando, para o efeito, os instrumentos jurídicos adequados.

A liberdade contratual revela-se um meio indispensável de autodisciplina, perante uma constante e acelerada evolução económico-social. Constitui, portanto, valioso factor de rejuvenescimento interno do sistema jurídico. A possibilidade de as partes celebrarem contratos atípicos facultá-lhes, assim, sintonizarem-se com as renovadas necessidades práticas, antecipando-se, muitas vezes, nessa tarefa ao legislador.

###### **2.**

O contrato de agência, ou de representação comercial, como é também conhecido, apesar da tipicidade social de há muito adquirida, tem sido utilizado, entre nós, como esquema negocial atípico. Os problemas que, entretanto, vêm ocorrendo e são patenteados pela jurisprudência postulam que, como tem acontecido noutros sistemas jurídicos, seja superada a inércia legislativa. O recente ingresso de Portugal na Comunidade Económica Europeia tornou mais imperativa e urgente a intervenção do legislador, face à indefinição existente, entre nós, sobre o regime deste contrato; consentir na omissão do dever de legislar poderia revelar-se significativamente gravoso para os legítimos interesses dos agentes que operam em território nacional.

###### **3.**

Numa perspectiva de história económica, pode dizer-se que a conveniência de uma eficaz distribuição dos produtos, acentuada, a partir de meados do século passado, pelo incremento da indústria, levou à superação do método tradicional de colocação dos bens no mercado.

A necessidade de procurar novos mercados e de desenvolver os existentes, em zonas distantes dos centros de produção, a fim de corresponder ao aumento de produtividade e de fomentar a expansão comercial aliada ao desenvolvimento do comércio externo, são factores que estão na base do progressivo apelo a colaboradores, auxiliares da empresa, mas com autonomia perante ela.

O recurso a pessoal da própria empresa, a trabalhadores ou empregados, a ela subordinados juridicamente por contratos de trabalho, além de se revelar cada vez menos eficaz, comportava elevados custos, designadamente de organização, e riscos para a empresa. Em vez de fazer deslocar trabalhadores a locais distantes da sua sede, ou de instalar aí filiais ou sucursais, passou-se a preferir que a empresa se servisse de pessoas estabelecidas nessas zonas, aproveitando a sua organização, as suas capacidades e a sua credibilidade junto do público local.

#### 4.

Esta colaboração, ou «representação económica», começou por realizar-se, de forma mais significativa, e em época mais recuada, através do contrato de comissão. Entretanto, múltiplos factores - inerentes à civilização industrial, como o desenvolvimento dos meios de comunicação e o fabrico em série - logo conduziram ao aparecimento e difusão do contrato de agência. E com isso se deu um salto qualitativo. Tal como o comissário, o agente é independente e actua com autonomia, sendo remunerado em função dos resultados que vier a obter. Mas é a empresa - *rectius*, o principal, pois a contraparte do agente pode não ser empresário - que celebra os contratos com os clientes, limitando-se o agente, salvo convenção em contrário, a promover a celebração dos mesmos. A sua actuação pauta-se pelas notas da autonomia e da estabilidade e circunscreve-se a uma determinada zona ou círculo de clientes.

Constitui obrigação fundamental do agente promover a celebração de contratos por conta da outra parte, o que implica não apenas a difusão dos bens e sua penetração no mercado, como, igualmente, todo um complexo leque de tarefas ligadas à negociação e preparação dos contratos. Tratando-se de agente a quem tenham sido atribuídos poderes representativos, cabe-lhe também celebrar os contratos que promove. Mas ainda aqui a sua actuação se apresenta distinta da do mandatário, visto tratar-se de funções acessórias, meramente complementares da actividade material que as antecede.

É neste sentido que logo no artigo 1.º do presente diploma se define a agência, em ordem a salientar os traços fundamentais que caracterizam o contrato, procurando desfazer-se equívocos com outras figuras, mormente com os contratos de comissão de mediação e de concessão.

Relativamente a este último, detecta-se no direito comparado uma certa tendência para o manter como contrato atípico, ao mesmo tempo que se vem pondo em relevo a necessidade de se lhe aplicar, por analogia - quando e na medida em que ela se verifique -, o regime da agência, sobretudo em matéria de cessação do contrato.

## 5.

Julgou-se necessário não descurar a protecção de terceiros. Assim, a seguir ao capítulo II, dedicado aos direitos e obrigações das partes, em grande medida já implicados pelas suas obrigações fundamentais (promoção negocial, do lado do agente, pagamento da retribuição, do lado do principal), consagrou-se um capítulo destinado a tutelar os clientes.

Visou-se, com o dever de informação - na falta de um serviço de registo próprio -, esclarecer antecipadamente os interessados dos poderes atribuídos ao agente. Com a norma dedicada à representação aparente procurou-se, embora de forma prudente tutelar as legítimas expectativas de terceiros. Desejariam uns que o legislador fosse mais longe; recearão outros que o legislador tenha ido longe de mais. Optou-se, no entanto, por uma solução que se tem como equilibrada, em tema tão sensível como é o da representação aparente.

No capítulo IV, relativo à cessação do contrato, merece particular realce a indemnização de clientela. Trata-se, na sua essência, de uma indemnização destinada a compensar o agente dos proveitos de que, após a cessação do contrato, poderá continuar a usufruir a outra parte, como decorrência da actividade desenvolvida por aquele.

Verificadas as condições de que depende, a indemnização de clientela é devida, seja qual for a forma de cessação do contrato.

Quanto à denúncia, limitou-se a sua eficácia aos contratos por tempo indeterminado. Mas procurou-se, com os prazos de pré-aviso fixados, acautelar devidamente os interesses dos contraentes, perante uma súbita cessação do contrato. O desrespeito dos prazos estabelecidos impõe a obrigação de indemnizar o outro contraente.

A resolução tem como fundamentos tanto o grave ou reiterado incumprimento das obrigações contratuais, como circunstâncias de natureza pessoal ou de ordem objectiva, em ambos os casos dependente da verificação de outros requisitos. Tratou-se, igualmente do direito à indemnização que ao caso couber.

## 6.

Na elaboração do presente diploma atentou-se nos precedentes do direito comparado. Consagraram-se as soluções que pareceram mais adequadas, inovando-se onde se julgou aconselhável, designadamente em sede de protecção de terceiros. Ponderaram-se, igualmente, as sugestões do Conselho das Comunidades Europeias; tais sugestões são, de um modo geral, acolhidas.

Assim:

O Governo decreta, nos termos da alínea a) do n.º 1 do artigo 201.º da Constituição, o seguinte:

## **Contrato de Agência ou Representação**

### **Comercial**

### **CAPÍTULO I**

#### **Disposições gerais**

#### **Artigo 1.º Noção e forma**

1 - Agência é o contrato pelo qual uma das partes se obriga a promover por conta da outra a celebração de contratos, de modo autónomo e estável e mediante retribuição, podendo ser-lhe atribuída certa zona ou determinado círculo de clientes.

2 - Qualquer das partes tem o direito, a que não pode renunciar, de exigir da outra um documento assinado que indique o conteúdo do contrato e de posteriores aditamentos ou modificações.

#### **Artigo 2.º Agente com representação**

1 - Sem prejuízo do disposto nos números seguintes, o agente só pode celebrar contratos em nome da outra parte se esta lhe tiver conferido, por escrito, os necessários poderes.

2 - Podem ser apresentadas ao agente, porém, as reclamações ou outras declarações respeitantes aos negócios concluídos por seu intermédio.

3 - O agente tem legitimidade para requerer as providências urgentes que se mostrem indispensáveis em ordem a acautelar os direitos da outra parte.

#### **Artigo 3.º Cobrança de créditos**

1 - O agente só pode efectuar a cobrança de créditos se a outra parte a tanto o autorizar por escrito.

2 - Presume-se autorizado a cobrar os créditos resultantes dos contratos por si celebrados o agente a quem tenham sido conferidos poderes de representação.

3 - Se o agente cobrar créditos sem a necessária autorização, aplica-se o disposto no artigo 770.º do Código Civil, sem prejuízo do regime consagrado no artigo 23.º do presente diploma.

#### **Artigo 4.º Agente exclusivo**

Depende de acordo escrito das partes a concessão do direito de exclusivo a favor do agente, nos termos do qual a outra parte fique impedida de utilizar, dentro da mesma zona ou do mesmo círculo de clientes, outros agentes para o exercício de actividades que estejam em concorrência com as do agente exclusivo.

#### **Artigo 5.º Subagência**

1 - Salvo convenção em contrário, é permitido o recurso a subagentes.

2 - À relação de subagência aplicam-se, com as necessárias adaptações, as normas do presente diploma.

## **CAPÍTULO II**

### **Direitos e obrigações das partes**

#### **Secção I**

#### **Obrigações do agente**

#### **Artigo 6.º Princípio geral**

No cumprimento da obrigação de promover a celebração de contratos, e em todas as demais, o agente deve proceder de boa fé, competindo-lhe zelar pelos interesses da outra parte e desenvolver as actividades adequadas à realização plena do fim contratual.

#### **Artigo 7.º Enumeração**

O agente é obrigado, designadamente:

- a) A respeitar as instruções da outra parte que não ponham em causa a sua autonomia;
- b) A fornecer as informações que lhe forem pedidas ou que se mostrem necessárias a uma boa gestão, mormente as respeitantes à solvabilidade dos clientes;
- c) A esclarecer a outra parte sobre a situação do mercado e perspectivas de evolução;
- d) A prestar contas, nos termos acordados, ou sempre que isso se justifique.

#### **Artigo 8.º Obrigação de segredo**

O agente não pode, mesmo após a cessação do contrato, utilizar ou revelar a terceiros segredos da outra parte que lhe sejam sido confiados ou de que ele tenha tomado conhecimento no exercício da sua actividade, salvo na medida em que as regras da deontologia profissional o permitam.

#### **Artigo 9.º Obrigação de não concorrência**

1 - Deve constar de documento escrito o acordo pelo qual se estabelece a obrigação de o agente não exercer, após a cessação do contrato, actividades que estejam em concorrência com as da outra parte.

2 - A obrigação de não concorrência só pode ser convencionada por um período máximo de dois anos e circunscreve-se à zona ou ao círculo de clientes confiado ao agente.

**Artigo 10.º Convenção «del credere»**

1 - O agente pode garantir, através de convenção reduzida a escrito, o cumprimento das obrigações de terceiro, desde que respeitantes a contrato por si negociado ou concluído.

2 - A convenção «del credere» só é válida quando se especifique o contrato ou se individualizem as pessoas garantidas.

**Artigo 11.º Impossibilidade temporária**

O agente que esteja temporariamente impossibilitado de cumprir o contrato, no todo ou em parte, deve avisar, de imediato, o outro contraente.

**Secção II**

**Direitos do agente**

**Artigo 12.º Princípio geral**

O agente tem o direito de exigir da outra parte um comportamento segundo a boa fé, e morderm à realização plena do fim contratual.

**Artigo 13.º Enumeração**

O agente tem direito, designadamente:

- a) A obter da outra parte os elementos que, tendo em conta as circunstâncias, se mostrem necessários ao exercício da sua actividade;
- b) A ser informado, sem demora, da aceitação ou recusa dos contratos negociados e dos que haja concluído sem os necessários poderes;
- c) A receber, periodicamente, uma relação dos contratos celebrados e das comissões devidas, o mais tardar até ao último dia do mês seguinte ao trimestre em que o direito à comissão tiver sido adquirido;
- d) A exigir que lhe sejam fornecidas todas as informações, nomeadamente um extracto dos livros de contabilidade da outra parte, que sejam necessárias para verificar o montante das comissões que lhe serão devidas;
- e) Ao pagamento da retribuição, nos termos acordados;
- f) A receber comissões especiais, que podem cumular-se, relativas ao encargo de cobrança de créditos e à convenção «del credere»;
- g) A uma compensação, pela obrigação de não concorrência após a cessação do contrato.

**Artigo 14.º Direito a aviso**

O agente tem o direito de ser avisado, de imediato, de que a outra parte só está em condições de



concluir um número de contratos consideravelmente inferior ao que for a convencionado ou àquele que era de esperar, segundo as circunstâncias.

#### **Artigo 15.º Retribuição**

Na ausência de convenção das partes, a retribuição do agente será calculada segundo os usos ou, na falta destes, de acordo com a equidade.

#### **Artigo 16.º Direito à comissão**

1 - O agente tem direito a uma comissão pelos contratos que promoveu e, bem assim, pelos contratos concluídos com clientes por si angariados, desde que concluídos antes do termo da relação de agência.

2 - O agente tem igualmente direito à comissão por actos concluídos durante a vigência do contrato se gozar de um direito de exclusivo para uma zona geográfica ou um círculo de clientes e os mesmos tenham sido concluídos com um cliente pertencente a essa zona ou círculo de clientes.

3 - O agente só tem direito à comissão pelos contratos celebrados após o termo da relação de agência provando ter sido ele a negociá-los ou, tendo-os preparado, ficar a sua conclusão a dever-se, principalmente, à actividade por si desenvolvida, contanto que em ambos os casos sejam celebrados num prazo razoável subsequente ao termo da agência.

#### **Artigo 17.º Sucessão de agentes no tempo**

O agente não tem direito à comissão na vigência do contrato se a mesma for devida, por força do n.º 3 do artigo anterior, ao agente que o anteceder, sem prejuízo de a comissão poder ser repartida equitativamente entre ambos, quando se verificarem circunstâncias que o justifiquem.

#### **Artigo 18.º Aquisição do direito à comissão**

1 - O agente adquire o direito à comissão logo e na medida em que se verifique uma das seguintes circunstâncias:

- a) O principal haja cumprido o contrato ou devesse tê-lo cumprido por força do acordo concluído com o terceiro;
- b) O terceiro haja cumprido o contrato.

2 - Qualquer acordo das partes sobre o direito à comissão não pode obstar que este se adquira pelo menos quando o terceiro cumpra o contrato ou devesse tê-lo cumprido, caso o principal tenha já cumprido a sua obrigação.

3 - A comissão referida nos números anteriores deve ser paga até ao último dia do mês seguinte ao trimestre em que o direito tiver sido adquirido.

4 - Existindo convenção del credere, pode, porém, o agente exigir as comissões devidas uma

vez celebrado o contrato.

#### **Artigo 19.º Falta de cumprimento**

Se o não cumprimento do contrato ficar a dever-se a causa imputável ao principal, o agente não perde o direito de exigir a comissão.

#### **Artigo 20.º Despesas**

Na falta de convenção em contrário, o agente não tem direito de reembolso das despesas pelo exercício normal da sua atividade.

### **CAPÍTULO III**

#### **Protecção de terceiros**

#### **Artigo 21.º Dever de informação**

O agente deve informar os interessados sobre os poderes que possui, designadamente através de letreiros afixados nos seus locais de trabalho e em todos os documentos em que se identifica como agente de outrem, deles devendo sempre constar se tem ou não poderes representativos e se pode ou não efectuar a cobrança de créditos.

#### **Artigo 22.º Representação sem poderes**

1 - Sem prejuízo do disposto no artigo seguinte, o negócio que o agente sem poderes de representação celebre em nome da outra parte tem os efeitos previstos no artigo 268.º, n.º1, do Código Civil.

2 - Considera-se o negócio ratificado se a outra parte, logo que tenha conhecimento da sua celebração e do conteúdo essencial do mesmo, não manifestar ao terceiro de boa fé, no prazo de cinco dias a contar daquele conhecimento, a sua oposição ao negócio.

#### **Artigo 23.º Representação aparente**

1 - O negócio celebrado por um agente sem poderes de representação é eficaz perante o principal se tiverem existido razões ponderosas, objectivamente apreciadas, tendo em conta as circunstâncias do caso que justifiquem a confiança do terceiro de boa fé na legitimidade do agente, desde que o principal tenha igualmente contribuído para fundar a confiança do terceiro.

2 - À cobrança de créditos por agente não autorizado aplica-se, com as necessárias adaptações, o disposto no número anterior.

### **CAPÍTULO IV**

#### **Cessação do contrato**

#### **Artigo 24.º Formas de cessação**

O contrato de agência pode cessar por:

a) Acordo das partes;

- b) Caducidade;
- c) Denúncia;
- d) Resolução.

**Artigo 25.º Mútuo acordo**

O acordo pelo qual as partes decidem por termo à relação contratual deve constar de documento escrito.

**Artigo 26.º Caducidade**

O contrato de agência caduca, especialmente:

- a) Findo o prazo estipulado;
- b) Verificando-se a condição a que as partes o subordinaram ou tornando-se certo que não pode verificar-se, conforme a condição seja resolutiva ou suspensiva;
- c) Por morte do agente ou, tratando-se de pessoa colectiva, pela extinção desta.

**Artigo 27.º Duração do contrato**

1 - Se as partes não tiverem convencionado prazo, o contrato presume-se celebrado por tempo indeterminado.

2 - Considera-se transformado em contrato de agência por tempo indeterminado o contrato por prazo determinado cujo conteúdo continue a ser executado pelas partes, não obstante o decurso do respectivo prazo.

**Artigo 28.º Denúncia**

1 - A denúncia só é permitida nos contratos celebrados por tempo indeterminado e desde que comunicada ao outro contraente, por escrito, com a antecedência mínima seguinte:

- a) Um mês, se o contrato durar há menos de um ano;
- b) Dois meses, se o contrato já tiver iniciado o 2.º ano de vigência;
- c) Três meses, nos restantes casos.

2 - Salvo convenção em contrário, o termo do prazo a que se refere o número anterior deve coincidir com o último dia do mês.

3 - Se as partes estipularem prazos mais longos do que os consagrados no n.º 1, o prazo a observar pelo principal não pode ser inferior ao do agente.

4 - No caso previsto no n.º 2 do artigo 27.º, ter-se-á igualmente em conta, para determinar a antecedência com que a denúncia deve ser comunicada, o tempo anterior ao decurso do prazo.

**Artigo 29.º Falta de pré-aviso**

1 - Quem denunciar o contrato sem respeitar os prazos referidos no artigo anterior é obrigado a indemnizar o outro contraente pelos danos causados pela falta de pré-aviso.

2 - O agente poderá exigir, em vez desta indemnização uma quantia calculada com base na remuneração média mensal auferida no decurso do ano precedente, multiplicada pelo tempo em falta; se o contrato durar há menos de um ano, atender-se-á à remuneração média mensal auferida na vigência do contrato.

#### **Artigo 30.º Resolução**

O contrato de agência pode ser resolvido por qualquer das partes:

- a) Se a outra parte faltar ao cumprimento das suas obrigações, quando, pela sua gravidade ou reiteração, não seja exigível a subsistência do vínculo contratual;
- b) Se ocorrerem circunstâncias que tornem impossível ou prejudiquem gravemente a realização do fim contratual, em termos de não ser exigível que o contrato se mantenha até expirar o prazo convencionado ou imposto em caso de denúncia.

#### **Artigo 31.º Declaração de resolução**

A resolução é feita através de declaração escrita, no prazo de um mês após o conhecimento dos factos que a justificam, devendo indicar as razões em que se fundamenta.

#### **Artigo 32.º Indemnização**

1 - Independentemente do direito de resolver o contrato, qualquer das partes tem o direito de ser indemnizada, nos termos gerais, pelos danos resultantes do não cumprimento das obrigações da outra.

2 - A resolução do contrato com base na alínea b) do artigo 30.º confere o direito a uma indemnização segundo a equidade.

#### **Artigo 33.º Indemnização de clientela**

1 - Sem prejuízo de qualquer outra indemnização a que haja lugar, nos termos das disposições anteriores, o agente tem direito, após a cessação do contrato, a uma indemnização de clientela, desde que sejam preenchidos, cumulativamente, os requisitos seguintes:

- a) O agente tenha angariado novos clientes para a outra parte ou aumentado substancialmente o volume de negócios com a clientela já existente;
- b) A outra parte venha a beneficiar consideravelmente, após a cessação do contrato, da actividade desenvolvida pelo agente;
- c) O agente deixe de receber qualquer retribuição por contratos negociados ou concluídos, após a cessação do contrato, com os clientes referidos na alínea a).

2 - Em caso de morte do agente, a indemnização de clientela pode ser exigida pelos herdeiros.

3 - Não é devida indemnização de clientela se o contrato tiver cessado por razões imputáveis ao agente ou se este, por acordo com a outra parte, houver cedido a terceiro a sua posição

contratual.

4 - Extingue-se o direito à indemnização se o agente ou seus herdeiros não comunicarem ao principal, no prazo de uma ano a contar da cessação do contrato, que pretendem recebê-la, devendo a acção judicial ser proposta dentro do ano subsequente a esta comunicação.

#### **Artigo 34.º Cálculo da indemnização de clientela**

A indemnização de clientela é fixada em termos equitativos, mas não pode exceder um valor equivalente a uma indemnização anual, calculada a partir da média anual das remunerações recebidas pelo agente durante os últimos cinco anos; tendo o contrato durado menos tempo, atender-se-á à média do período em que esteve em vigor.

#### **Artigo 35.º Direito de retenção**

Pelos créditos resultantes da sua actividade, o agente goza do direito de retenção sobre os objectos e valores que detém em virtude do contrato.

#### **Artigo 36.º Obrigação de restituir**

Sem prejuízo do disposto no artigo anterior, cada contraente tem a obrigação de restituir, no termo do contrato, os objectos, valores e demais elementos pertencentes ao outro.

### **CAPÍTULO V**

#### **Normas de conflitos**

#### **Artigo 37.º Aplicação no tempo**

1 - O disposto no presente diploma aplica-se aos contratos em curso à data da sua entrada em vigor, sem prejuízo das disposições, legais ou convencionais, que, em concreto, se mostrem mais favoráveis ao agente.

2 - Os contraentes dispõem de 60 dias, após a entrada em vigor do presente diploma, para reduzir a escrito quaisquer acordos anteriormente concluídos, se for essa a forma exigida pelo presente diploma.

3 - O agente dispõe de igual prazo para dar cumprimento ao dever de informação imposto no artigo 21.º

#### **Artigo 38.º Aplicação no espaço**

Aos contratos regulados por este diploma que se desenvolvam exclusiva ou preponderantemente em território nacional só será aplicável legislação diversa da portuguesa, no que respeita ao regime da cessação, se a mesma se revelar mais vantajosa para o agente.

### **CAPÍTULO VI**

#### **Disposição final**

#### **Artigo 39.º Vigência**

Este diploma entra em vigor 30 dias após a sua publicação

ANEXO 4

Artigo 27.º

**Regras aplicáveis ao procedimento de arbitragem**

1 — A arbitragem tem início imediatamente após a constituição do tribunal arbitral e pode decorrer em qualquer dia do calendário.

2 — O tribunal arbitral convoca as partes para as ouvir sobre a definição dos serviços mínimos e os meios necessários para os assegurar, podendo estas juntar os documentos que considerem pertinentes.

3 — Após três decisões no mesmo sentido em casos em que as partes sejam as mesmas e cujos elementos relevantes para a decisão sobre os serviços mínimos a prestar e os meios necessários para os assegurar sejam idênticos, caso a última decisão tenha sido proferida há menos de três anos, o tribunal pode, em iguais circunstâncias, decidir de imediato nesse sentido, após a audição das partes e dispensando outras diligências instrutórias.

4 — A notificação da decisão é efectuada até quarenta e oito horas antes do início do período da greve.

5 — A arbitragem sobre serviços mínimos é aplicável o regime previsto no n.º 1 e na segunda parte do n.º 2 do artigo 6.º, no artigo 8.º, nos n.ºs 1, 2, 4 e 6 do artigo 9.º, nos artigos 10.º, 11.º e 14.º a 17.º, nos n.ºs 2 e 3 do artigo 19.º, no artigo 20.º, no n.º 3 do artigo 21.º e no artigo 22.º

6 — Qualquer das partes pode requerer ao tribunal o esclarecimento de obscuridade ou ambiguidade que a decisão contenha, nos termos previstos no Código do Processo Civil, nas doze horas seguintes à sua notificação, devendo o tribunal responder nas doze horas subsequentes ao termo desse prazo.

7 — O secretário-geral do Conselho Económico e Social envia a decisão arbitral, em documento electrónico, ao serviço competente do ministério responsável pela área laboral, para efeito de publicação no *Boletim do Trabalho e Emprego*.

Artigo 28.º

**Encargos do processo de arbitragem de serviços mínimos**

Aos encargos do processo de arbitragem de serviços mínimos é aplicável o disposto nos n.ºs 1 e 4 do artigo 23.º

CAPÍTULO V

**Disposições finais e transitórias**

Artigo 29.º

**Delegação de competências**

O presidente do Conselho Económico e Social pode delegar as competências que lhe são atribuídas pelo presente decreto-lei no secretário-geral do mesmo órgão.

Artigo 30.º

**Encargos com mediação ou arbitragem voluntária**

Se, em processo de mediação ou arbitragem voluntária e a requerimento conjunto das partes, o membro do Governo responsável pela área laboral aceitar que o mediador ou o árbitro presidente seja escolhido de entre os árbitros presidentes constantes da lista para a arbitragem obrigatória, os correspondentes encargos com honorários, ajudas de custo e despesas de transporte são suportados pelo ministério responsável pela área laboral.

Artigo 31.º

**Competência para aplicação de coimas**

A competência para aplicação das coimas previstas no presente decreto-lei cabe à Autoridade para as Condições do Trabalho.

Artigo 32.º

**Disposição transitória**

1 — A Portaria n.º 1100/2006, de 13 de Outubro, continua a produzir efeitos até à entrada em vigor de legislação que regule os honorários dos árbitros e peritos do tribunal arbitral.

2 — A alteração do número de árbitros que integram as listas, resultante do n.º 2 do artigo 2.º, só produz efeitos a partir do termo do período de três anos em curso.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros de 30 de Julho de 2009. — *José Sócrates Carvalho Pinto de Sousa* — *José António Fonseca Vieira da Silva*.

Promulgado em 8 de Setembro de 2009.

Publique-se.

O Presidente da República, ANIBAL CAVACO SILVA.

Referendado em 9 de Setembro de 2009.

O Primeiro-Ministro, *José Sócrates Carvalho Pinto de Sousa*.

**Decreto-Lei n.º 260/2009**

de 25 de Setembro

A Convenção n.º 181, de 19 de Junho de 1997, da Organização Internacional do Trabalho (OIT), ratificada pelo Decreto do Presidente da República n.º 13/2001, de 13 de Fevereiro, adoptou um novo enquadramento normativo regulador das agências de emprego privadas.

Com a adopção deste novo instrumento, a Organização Internacional de Trabalho visou alcançar uma melhor adequação às necessidades do mercado de emprego, bem como permitir uma garantia mais eficaz dos direitos sociais dos trabalhadores, sendo a mesma extensível quer às empresas que empregam trabalhadores para os colocar à disposição de utilizadores que orientam a prestação do trabalho, quer às que apenas promovem a aproximação entre a oferta e a procura de emprego, sem se tomarem parte das relações de trabalho que se constituem. As primeiras correspondem no direito português à figura das empresas de trabalho temporário e as segundas à figura das agências privadas de colocação.

No que ao regime jurídico do trabalho temporário se refere, a alteração legislativa introduzida pela Lei n.º 19/2007, de 22 de Maio, passou a satisfazer a regulamentação comunitária sobre a igualdade de tratamento no mercado de trabalho, bem como as prescrições da referida convenção.

Contudo, a estratégia de revisão da legislação laboral definida pelo XVII Governo Constitucional, levada a cabo pela publicação do Livro Branco das Relações Laborais (LBRL), realizado por um grupo de peritos que compuseram a comissão do Livro Branco das Relações Laborais (CLBRL), com a missão de produzir um diagnóstico das necessidades de intervenção legislativa e, posteriormente, com a celebração do Acordo Tripartido para Um Novo Sistema de Regulação das Relações Laborais, das Políticas

de Emprego e da Protecção Social em Portugal, celebrado em Julho de 2008, determinou a necessidade de a revisão em causa se reflectir também numa nova sistematização do acervo da legislação laboral.

Assim, na linha das grandes orientações definidas pelos dois instrumentos acima identificados, foi assumida a necessidade de reequacionar a relação entre a matéria a ser integrada no novo código e a que deveria ser regulada em legislação extravagante, na perspectiva de se alcançar uma verdadeira codificação em sentido técnico.

Nesse sentido, e na parte que diz respeito ao regime do trabalho temporário, ficou definido que as suas disposições seriam vertidas para o novo código do trabalho, à excepção daquelas que, em rigor, não são de natureza laboral, designadamente as que se prendem com a constituição, licenciamento e funcionamento das empresas de trabalho temporário.

É neste quadro programático que o presente decreto-lei acolhe as normas do regime jurídico do trabalho temporário referentes à parte procedimental, nomeadamente as que constam do capítulo II, secções I e II, relativas ao exercício e licenciamento da actividade de empresa de trabalho temporário.

Importa, ainda, referir que as normas que o presente decreto-lei prevê referentes ao trabalho temporário não pretendem introduzir uma alteração ao regime actualmente vigente, mas tão-só materializar a orientação política consagrada nos instrumentos anteriormente referenciados.

Por seu turno, e no que às agências privadas de colocação diz respeito, a ratificação por Portugal da Convenção n.º 181, bem como a experiência colhida na vigência do Decreto-Lei n.º 124/89, de 14 de Abril, actualmente em vigor, determinaram a necessidade de rever o seu regime jurídico, de modo a harmonizá-lo com as normas e princípios emanados da Convenção n.º 181, bem como estabelecer uma maior conformidade do mesmo face à actual realidade do mercado de emprego.

As opções tomadas no presente decreto-lei relativas às agências privadas de colocação tiveram em conta aspectos centrais da sua actividade ao nível das condições do seu funcionamento, favorecendo a integração no sector estruturado da economia e evitando a concorrência desleal.

Assim, nesse âmbito, nas secções I a III do capítulo III, relativas ao exercício e licenciamento da actividade de agência, destacam-se os seguintes aspectos inovatórios:

Particular atenção à salvaguarda dos princípios da igualdade de oportunidades, da não discriminação, da protecção de dados pessoais, do respeito pelas normas de trabalho e do reforço da protecção dos candidatos a emprego a deslocar para fora do território nacional;

A consagração do princípio da gratuidade dos serviços prestados pelas agências privadas de colocação ao candidato a emprego, bem como a delimitação de um conjunto de direitos e deveres aplicável aos mesmos;

A consagração do princípio da gratuidade conduziu, por sua vez, à dispensa de especificação das modalidades de agência existente no actual regime, consoante prestem serviços gratuitos ou onerosos e o seu fim seja ou não lucrativo;

Para salvaguardar o princípio da gratuidade, enunciado pela Convenção, não é necessário regular as fontes de financiamento das agências, basta que as mesmas não cobrem aos candidatos a emprego qualquer pagamento pelos serviços prestados;

Ao nível das condições de exercício da actividade, afastou-se o princípio da renovação automática da licença, introduzindo-se um sistema de verificação anual da manutenção dos requisitos, à semelhança do regime que vigora para as empresas de trabalho temporário;

Ainda no que toca ao exercício da actividade, passaram a especificar-se as situações que determinam a suspensão e a revogação da licença e introduziram-se regras específicas relativas às condições de divulgação das ofertas de emprego pelas agências privadas de colocação.

Por fim, do definido pelo presente decreto-lei destacam-se os seguintes aspectos inovatórios aplicáveis quer às empresas de trabalho temporário quer às agências privadas de colocação:

Adopção dos instrumentos de simplificação administrativa que dispensam os cidadãos da sujeição a ónus e encargos desnecessários, sem prejuízo da garantia de rigor, em conformidade com os objectivos do Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa, designadamente introduziu-se a faculdade de dispensa de apresentação de certidão comprovativa de situação tributária e contributiva regularizada, nos termos do disposto no Decreto-Lei n.º 114/2007, de 19 de Abril;

Ao nível do regime contra-ordenacional, aplica-se o regime geral do Código do Trabalho às infracções por violação do presente decreto-lei, com excepção do exercício e licenciamento da actividade de agência, cujo regime aplicável é o regime geral das contra-ordenações;

Ainda ao nível do regime contra-ordenacional, procedeu-se à actualização do quadro contra-ordenacional aplicável às agências privadas de colocação e às empresas de trabalho temporário previsto no presente decreto-lei, passando a associar-se a moldura contra-ordenacional a cada uma das disposições normativas.

Importa referir que, nos termos do disposto no n.º 1 do artigo 524.º, da alínea b) do n.º 1 do artigo 527.º e do n.º 1 do artigo 528.º do anterior Código do Trabalho, foi publicado na Separata n.º 1, de 13 de Fevereiro de 2008, do *Boletim do Trabalho e Emprego*, para apreciação pública, o projecto de decreto-lei que regula o regime jurídico das agências privadas de colocação de candidatos a emprego, que visa revogar o Decreto-Lei n.º 124/89, de 14 de Abril.

Os pareceres emitidos por organizações representativas de trabalhadores e de empregadores foram devidamente ponderados, tendo sido alteradas algumas disposições do presente decreto-lei.

Foi promovida a audição dos órgãos de governo próprio das Regiões Autónomas.

Assim:

Nos termos da alínea a) do n.º 1 do artigo 198.º da Constituição, o Governo decreta o seguinte:

## CAPÍTULO I

### Disposições gerais

#### Artigo 1.º

##### Objecto e âmbito de aplicação

1 — O presente decreto-lei regula o exercício e licenciamento da actividade da empresa de trabalho temporário.

2 — O presente decreto-lei regula, ainda, o exercício e licenciamento da actividade da agência privada de colocação de candidatos a emprego, adiante designada por agência.

3 — São excluídas do âmbito de aplicação do presente decreto-lei as actividades de colocação de candidatos a emprego relativas a trabalhadores marítimos.

## Artigo 2.º

### Conceitos

Para efeitos do presente decreto-lei entende-se por:

a) «Agência» a pessoa, singular ou colectiva, não integrada na Administração Pública, que, fazendo a intermediação entre a oferta e a procura de emprego, promove a colocação de candidatos a emprego, sem fazer parte das relações de trabalho que daí decorram, desenvolvendo pelo menos um dos serviços referidos no artigo 14.º;

b) «Candidato a emprego» a pessoa que procura emprego e que reúne os requisitos legais para exercer uma actividade por conta de outrem;

c) «Colocação de candidato a emprego» a promoção do preenchimento de um posto de trabalho na dependência do beneficiário de uma dada actividade económica;

d) «Empresa de trabalho temporário» a pessoa singular ou colectiva cuja actividade consiste na cedência temporária a utilizadores da actividade de trabalhadores que, para esse efeito, admite e retribui;

e) «Entidade contratante» a pessoa singular ou colectiva, com ou sem fins lucrativos, que contrata, sob a sua autoridade e direcção, candidatos a emprego colocados por uma agência;

f) «Local de trabalho» o local contratualmente definido para o exercício das funções para as quais o candidato a emprego foi contratado ou a que deva ter acesso no desempenho das suas funções;

g) «Trabalhador temporário» a pessoa que celebra com uma empresa de trabalho temporário um contrato de trabalho temporário ou um contrato de trabalho por tempo indeterminado para cedência temporária;

h) «Utilizador» a pessoa singular ou colectiva, com ou sem fins lucrativos, que ocupa, sob a sua autoridade e direcção, trabalhadores cedidos por uma empresa de trabalho temporário.

## CAPÍTULO II

### Do exercício e licenciamento da actividade de empresa de trabalho temporário

#### SECÇÃO I

##### Do exercício da actividade de empresa de trabalho temporário

### Artigo 3.º

#### Objecto da empresa de trabalho temporário

A empresa de trabalho temporário tem por objecto a actividade de cedência temporária de trabalhadores para ocupação por utilizadores, podendo, ainda, desenvolver actividades de selecção, orientação e formação profissional, consultadoria e gestão de recursos humanos.

### Artigo 4.º

#### Contratos a celebrar pela empresa de trabalho temporário

1 — O exercício de trabalho temporário depende da celebração pela empresa de trabalho temporário dos seguintes contratos:

- Contrato de utilização de trabalho temporário com o utilizador;
- Contrato de trabalho temporário com o trabalhador temporário;
- Contrato de trabalho por tempo indeterminado para cedência temporária.

2 — É proibido à empresa de trabalho temporário cobrar ao candidato a emprego temporário, directa ou indirectamente, quaisquer importâncias em numerário ou espécie.

3 — Constitui contra-ordenação grave a violação do disposto no número anterior.

## SECÇÃO II

### Da licença

### Artigo 5.º

#### Licença para o exercício da actividade de empresa de trabalho temporário

1 — O exercício da actividade de cedência temporária de trabalhadores para ocupação por utilizadores encontra-se sujeito a licença, dependendo a sua concessão da verificação dos seguintes requisitos cumulativos:

- Idoneidade;
- Estrutura organizativa adequada;
- Situação contributiva regularizada perante a administração tributária e a segurança social;
- Denominação social de pessoa singular ou colectiva com a designação «trabalho temporário»;
- Constituição de caução, nos termos do disposto no artigo 7.º

2 — Considera-se verificado o requisito de idoneidade referido na alínea a) do número anterior quando a empresa:

- Tiver capacidade para a prática de actos de comércio;
- Não esteja abrangida pela suspensão ou proibição do exercício da actividade aplicada nos termos do artigo 66.º ou 67.º do Código Penal;
- Não esteja suspensa ou interdita do exercício da actividade como medida de segurança ou sanção acessória de contra-ordenação;
- Não faça ou tenha feito parte, enquanto sócio, gerente, director ou administrador, de pessoa colectiva ou singular em período relativamente ao qual existam dívidas aos trabalhadores, administração tributária ou segurança social resultante do exercício de actividades anteriores.

3 — A idoneidade é exigida a todos os sócios, gerentes, directores ou administradores da empresa de trabalho temporário ou aos empresários em nome individual, no caso de pessoas singulares.



4 — Considera-se verificado o requisito de estrutura organizativa adequada quando a empresa reúna os seguintes requisitos:

- a) Existência de um director técnico contratado pela empresa, com habilitações e experiência adequadas na área dos recursos humanos, que preste as suas funções diariamente na empresa ou estabelecimento;
- b) Existência de instalações adequadas e devidamente equipadas para o exercício da actividade.

5 — Para efeitos da alínea a) do número anterior, consideram-se habilitações e experiências adequadas, cumulativamente:

- a) A conclusão com aproveitamento do ensino secundário ou equivalente;
- b) Três anos de experiência em actividades desenvolvidas no âmbito do suporte administrativo e organizacional à gestão de recursos humanos ou dois anos de experiência profissional em funções de responsabilidade na área de gestão de recursos humanos ou um ano de experiência na área de gestão de recursos humanos, no caso de licenciados em áreas cujos planos curriculares integrem disciplinas relativas à gestão de recursos humanos.

6 — Constitui contra-ordenação muito grave a violação do disposto no n.º 4.

#### Artigo 6.º

##### Procedimento de concessão da licença para o exercício da actividade de empresa de trabalho temporário

1 — O interessado apresenta o requerimento de licença para o exercício da actividade de cedência temporária de trabalhadores para ocupação por utilizadores, nomeadamente por via electrónica, em qualquer unidade orgânica local do serviço público de emprego, com indicação das actividades a exercer e instruído com os seguintes documentos:

- a) Declaração na qual o requerente indique o seu nome, o número fiscal de contribuinte, o número do bilhete de identidade ou número de identificação civil, e o domicílio ou, no caso de ser pessoa colectiva, a denominação, a sede, o número de pessoa colectiva, o registo comercial actualizado de constituição e de alteração do contrato de sociedade, os nomes dos titulares dos corpos sociais e, em ambos os casos, a localização dos estabelecimentos em que exerça a actividade;
- b) Documentos emitidos pelas autoridades competentes comprovativos da idoneidade do requerente e, se for pessoa colectiva, dos sócios, gerentes, directores ou administradores;
- c) Certidão comprovativa de que não se encontra abrangido por suspensão ou interdição do exercício de actividade como sanção acessória de contra-ordenação, emitida pelo serviço com competência inspectiva do ministério responsável pela área laboral e pelo serviço com competência inspectiva do ministério responsável pela área da economia;
- d) Cópia do contrato de sociedade, sendo pessoa colectiva;
- e) Comprovação dos requisitos da estrutura organizativa adequada para o exercício da actividade ou declaração sob compromisso de honra dos requisitos que satisfaz se a licença for concedida;

f) Declaração em como constituiu caução nos termos do artigo 7.º, se a licença for concedida.

2 — Para comprovar a situação regularizada perante a administração fiscal e a segurança social, relativamente ao exercício de actividades anteriores, independentemente de estas se encontrarem ou não cessadas, o requerente deve prestar consentimento para a consulta pelo serviço público de emprego, nos termos previsto no Decreto-Lei n.º 114/2007, de 19 de Abril, ou na sua falta, apresentação de certidão de situação tributária ou contributiva regularizada.

3 — O requerimento é apreciado pelo serviço público de emprego, que deve elaborar o relatório e formular a proposta de decisão no prazo máximo de 30 dias.

4 — O requerimento é decidido pelo membro do Governo responsável pela área laboral, com faculdade de delegação de competências.

5 — Após a assinatura do despacho para a emissão da licença, o serviço público de emprego notifica o requerente para, no prazo de 30 dias, fazer prova da constituição da caução e existência de estrutura organizativa e instalações adequadas para o exercício da actividade que se tenha comprometido satisfazer.

6 — A licença só é emitida e notificada ao requerente depois da apresentação da prova referida no número anterior.

#### Artigo 7.º

##### Caução para o exercício da actividade de trabalho temporário

1 — O requerente constitui, a favor do serviço público de emprego, uma caução para o exercício da actividade de trabalho temporário, de valor correspondente a 200 meses da retribuição mínima mensal garantida, acrescida do montante da taxa social única incidente sobre aquele valor.

2 — A caução deve ser anualmente actualizada por referência ao montante da retribuição mínima mensal garantida fixado para cada ano.

3 — Sem prejuízo do disposto no artigo 190.º do Código do Trabalho, se no ano anterior se verificarem pagamentos de créditos a trabalhadores através da caução, deve a mesma ser reforçada para o valor correspondente a pelo menos 15 % da massa salarial anual relativa a trabalhadores em cedência temporária naquele ano.

4 — A actualização referida no n.º 2 deve ser efectuada até 31 de Janeiro de cada ano ou até 30 dias após a publicação do diploma de revisão da retribuição mínima mensal garantida, se posterior.

5 — O reforço da caução prevista no n.º 3 deve ser efectuado por iniciativa da empresa de trabalho temporário até ao dia 31 de Janeiro de cada ano.

6 — Sempre que se verificarem pagamentos por conta da caução, o serviço público de emprego notifica a empresa de trabalho temporário para, no prazo de 30 dias, fazer prova da sua reconstituição.

7 — A empresa responsável pelo depósito, garantia bancária na modalidade à primeira solicitação ou contrato de seguro só pode proceder à redução ou cessação da garantia prestada mediante autorização prévia expressa do serviço público de emprego.

8 — Provando a empresa de trabalho temporário, mediante declaração comprovativa, a liquidação dos créditos reclamados previstos no n.º 1 do artigo 191.º do Código do Trabalho e demais encargos com os trabalhadores, cessam

os efeitos da caução e esta é devolvida pelo serviço público de emprego.

9 — Constitui contra-ordenação a violação do disposto no n.º 1 e contra-ordenação grave a violação do disposto nos n.ºs 2 a 6.

#### Artigo 8.º

##### Licença e registo para o exercício da actividade de empresa de trabalho temporário

1 — O exercício da actividade de empresa de trabalho temporário está sujeito à emissão de licença, que deve constar de alvará numerado.

2 — O serviço público de emprego mantém actualizado e disponibiliza por via electrónica para acesso público o registo nacional das empresas de trabalho temporário, o qual identifica as empresas licenciadas e aquelas em que ocorra a suspensão da actividade, caducidade ou cessação da licença ou aplicação de sanção acessória, com indicação, face a cada uma, da sua denominação completa, domicílio ou sede social e número de alvará.

3 — O registo referido no número anterior tem carácter público, podendo qualquer interessado pedir certidão das inscrições nele constantes.

4 — Constitui contra-ordenação muito grave a violação do disposto no n.º 1.

#### Artigo 9.º

##### Deveres da empresa de trabalho temporário

1 — A empresa de trabalho temporário deve comunicar, no prazo de 15 dias, ao serviço público de emprego, através da unidade orgânica local competente, as alterações respeitantes a:

- a) Domicílio ou sede e localização dos estabelecimentos de exercício da actividade;
- b) Identificação dos administradores, sócios, gerentes ou membros da direcção;
- c) Objecto da respectiva actividade, bem como a sua suspensão ou cessação por iniciativa própria.

2 — A empresa de trabalho temporário deve ainda:

- a) Incluir em todos os contratos, correspondência, publicações, anúncios e de modo geral em toda a sua actividade externa o número e a data do alvará de licença para o exercício da respectiva actividade;
- b) Comunicar à unidade orgânica local competente do serviço público de emprego, por via electrónica, até aos dias 15 de Janeiro e 15 de Julho, a relação completa dos trabalhadores, quer nacionais quer estrangeiros, cedidos no semestre anterior, com indicação do nome, sexo, idade, número do bilhete de identidade ou número de identificação civil ou passaporte, número de beneficiário da segurança social, início e duração do contrato, local de trabalho, actividade contratada, retribuição base e classificação da actividade económica (CAE) do utilizador e respectivo código postal;
- c) Comunicar ao serviço competente pelos assuntos consulares e comunidades portuguesas do ministério responsável pela área dos negócios estrangeiros, por via electrónica, até aos dias 15 de Janeiro e 15 de Julho, a relação dos trabalhadores cedidos para prestar serviço no estrangeiro no semestre anterior, com indicação do nome, sexo, idade, número de beneficiário da segurança social, início e duração do contrato, local de trabalho, actividade de trabalho, actividade contratada, retribuição base, datas

de saída e entrada no território nacional, bem como identificação, classificação da actividade económica (CAE) e localidade e país de execução do contrato.

3 — O serviço público de emprego semestralmente envia, por via electrónica, ao serviço competente do ministério responsável pela área da economia a informação relevante para as suas atribuições obtida nos termos da alínea b) do número anterior.

4 — Constitui contra-ordenação grave a violação do disposto no n.º 1 e nas alíneas b) e c) do n.º 2 e contra-ordenação leve a violação do disposto na alínea a) do n.º 2.

#### Artigo 10.º

##### Deveres para utilização de trabalhadores no estrangeiro

1 — Sem prejuízo da prestação de caução referida no n.º 1 do artigo 7.º, a empresa de trabalho temporário que celebra contratos para utilização de trabalhadores no estrangeiro deve:

- a) Constituir, a favor do serviço público de emprego, uma caução específica no valor de 10% das retribuições correspondentes à duração previsível dos contratos e no mínimo de dois meses de retribuição ou no valor das retribuições, se o contrato durar menos de dois meses, acrescido do custo das viagens de repatriamento;
- b) Garantir aos trabalhadores prestações médicas, medicamentosas e hospitalares sempre que aqueles não beneficiem das mesmas prestações no país de acolhimento, através de seguro que garanta o pagamento de despesas de valor pelo menos igual a seis meses de retribuição;
- c) Assegurar o repatriamento dos trabalhadores, findo o trabalho objecto do contrato, verificando-se a cessação do contrato de trabalho ou, ainda, no caso de falta de pagamento pontual da retribuição.

2 — A caução prevista na alínea a) do número anterior não é exigível se, nos 36 meses anteriores ou, relativamente a empresas de trabalho temporário constituídas há menos tempo, desde o início da sua actividade, não tiver havido pagamentos de créditos a trabalhadores através da caução referida no n.º 1 do artigo 7.º

3 — A empresa de trabalho temporário deve, ainda, comunicar com cinco dias de antecedência ao serviço com competência inspectiva do ministério responsável pela área laboral a identidade dos trabalhadores a ceder para o estrangeiro, o utilizador, o local de trabalho, o início e o termo previsíveis da deslocação, bem como a constituição da caução e a garantia das prestações, nos termos das alíneas a) e b) do n.º 1.

4 — O disposto nos n.ºs 6 a 8 do artigo 7.º do presente decreto-lei bem como no artigo 190.º e no n.º 1 do artigo 191.º do Código do Trabalho é aplicável à caução referida na alínea a) do n.º 1.

5 — Se a empresa de trabalho temporário não assegurar o repatriamento nas situações referidas na alínea c) do n.º 1, a pedido dos trabalhadores, o serviço público de emprego procede ao pagamento das despesas de repatriamento por conta da caução.

6 — O disposto no artigo 191.º do Código do Trabalho é aplicável à caução referida na alínea a) do n.º 1 sempre que estejam em causa pagamentos de retribuição.

7 — A empresa de trabalho temporário tem direito de regresso contra o trabalhador relativamente às despesas de repatriamento se ocorrer despedimento por facto imputável

ao trabalhador, denúncia sem aviso prévio ou abandono do trabalho.

8 — O serviço com competência inspectiva do ministério responsável pela área laboral deve comunicar imediatamente ao serviço público de emprego a informação obtida nos termos do disposto no n.º 3.

9 — Constitui contra-ordenação grave a violação do disposto no n.º 1 e contra-ordenação leve a violação do disposto no n.º 3.

#### Artigo 11.º

##### Verificação da manutenção dos requisitos para o exercício da actividade de empresa de trabalho temporário

1 — A empresa de trabalho temporário deve fazer prova junto do serviço público de emprego, até ao final do 1.º trimestre de cada ano, do cumprimento dos requisitos previstos no artigo 5.º, relativamente ao ano anterior.

2 — Para efeitos da verificação da existência de uma estrutura organizativa adequada, a empresa de trabalho temporário tem de ter um número de trabalhadores a tempo completo que corresponda, no mínimo, a 1 % do número médio de trabalhadores temporários contratados no ano anterior ou, quando este número for superior a 5000, 50 trabalhadores a tempo completo.

3 — Caso o serviço público de emprego não notifique a empresa de trabalho temporário, no prazo previsto no n.º 1, consideram-se cumpridos os requisitos previstos no artigo 5.º

4 — Constitui contra-ordenação grave a violação do disposto no n.º 1 e 2.

#### Artigo 12.º

##### Suspensão ou cessação da licença

1 — O serviço público de emprego suspende, durante dois meses, a licença de exercício de actividade de cedência temporária de trabalhadores para utilização de terceiros utilizadores sempre que se verifique o incumprimento do previsto no n.º 1 do artigo anterior.

2 — A empresa de trabalho temporário é equiparada, em caso de exercício de actividade durante o período de suspensão da licença, a empresa não licenciada.

3 — A suspensão referida no número anterior termina se a empresa de trabalho temporário, antes de decorrido o prazo previsto no n.º 1, fizer prova do cumprimento dos requisitos em falta.

4 — O membro do Governo responsável pela área laboral revoga, sob proposta do serviço público de emprego, a licença de exercício de actividade da empresa de trabalho temporário, sempre que não seja feita prova, durante o prazo previsto no n.º 1, dos requisitos cuja ausência originou a suspensão.

5 — A licença caduca se a empresa de trabalho temporário suspender o exercício da actividade durante 12 meses, por motivo diverso da proibição ou interdição do exercício da actividade.

6 — O titular da licença está obrigado à devolução do respectivo alvará ao serviço público de emprego, sempre que haja lugar a alteração do seu termo ou a mesma cesse.

#### Artigo 13.º

##### Segurança social e seguro de acidente de trabalho

1 — Os trabalhadores temporários são abrangidos pelo regime geral da segurança social dos trabalhadores

por conta de outrem, competindo à empresa de trabalho temporário o cumprimento das respectivas obrigações legais.

2 — Nas situações a que se refere o artigo 10.º deve ser entregue pela empresa de trabalho temporário uma cópia do contrato de trabalho temporário no serviço competente do ministério responsável pela área da segurança social.

3 — A empresa de trabalho temporário é obrigada a transferir a responsabilidade pela indemnização devida por acidente de trabalho para empresas legalmente autorizadas a realizar este seguro.

4 — Constitui contra-ordenação muito grave a violação do disposto no n.º 3 e contra-ordenação leve a violação do disposto no n.º 2.

### CAPÍTULO III

#### Do exercício e licenciamento da actividade de agência

##### SECÇÃO I

##### Do exercício da actividade de agência

#### Artigo 14.º

##### Objecto da agência

1 — Para efeitos do presente decreto-lei, a agência tem por objecto um ou mais dos seguintes serviços:

- a) Recepção das ofertas de emprego;
- b) Inscrição de candidatos a emprego;
- c) Colocação de candidatos a emprego;
- d) Selecção, orientação ou formação profissional, desde que desenvolvida com vista à colocação do candidato a emprego.

2 — A agência pode ainda promover a empregabilidade de candidatos a emprego através do apoio à procura activa de emprego ou auto-emprego.

3 — Para efeitos do disposto nos números anteriores, deve a agência realizar por si os serviços que constituem o seu objecto, sem recorrer a subcontratação de terceiros.

4 — Constitui contra-ordenação muito grave a violação do disposto no número anterior punível com coima de € 1400 a € 3000 ou € 6000, consoante se trate de pessoa singular ou pessoa colectiva.

#### Artigo 15.º

##### Incompatibilidades

1 — É vedado à agência o exercício da actividade de empresa de trabalho temporário.

2 — É vedado à agência ter como sócio, membro dos corpos sociais ou responsável técnico, em regime de trabalho por conta de outrem ou a outro título, pessoa individual ou colectiva que tenha vínculo a empresas de trabalho temporário.

3 — Constitui contra-ordenação grave a violação do disposto no presente artigo punível com coima de € 600 a € 1300 ou € 2000, consoante se trate de pessoa singular ou pessoa colectiva.

## SECÇÃO II

## Procedimento de concessão da licença

## Artigo 16.º

## Licença para o exercício da actividade de agência

1 — O exercício da actividade da agência encontra-se sujeito a licença.

2 — A concessão da licença prevista no número anterior é aplicável o disposto nos n.ºs 1 a 3 do artigo 5.º, com as necessárias adaptações.

3 — Para efeitos de concessão de licença para o exercício da actividade de agência considera-se verificado o requisito de estrutura organizativa adequada, previsto na alínea b) do n.º 1 do artigo 5.º, quando se encontrem reunidas as seguintes condições:

a) Existência de um director técnico contratado pela agência com habilitações e experiência adequadas na área de recursos humanos, que preste as suas funções diariamente na agência;

b) Existência de instalações adequadas e devidamente equipadas para o exercício da actividade.

4 — Para efeitos da alínea a) do n.º 3, consideram-se habilitações e experiências adequadas, cumulativamente:

a) A conclusão com aproveitamento do ensino secundário ou equivalente;

b) Três anos de experiência em actividades desenvolvidas no âmbito do suporte administrativo e organizacional à gestão de recursos humanos ou dois anos de experiência profissional em funções de responsabilidade na área de gestão de recursos humanos, no caso de licenciados em áreas cujos planos curriculares integrem as disciplinas relativas à gestão de recursos humanos.

5 — Constitui contra-ordenação muito grave a violação do disposto no n.º 3 punível com coima de € 1400 a € 3000 ou € 6000, consoante se trate de pessoa singular ou pessoa colectiva.

## Artigo 17.º

## Procedimento de concessão da licença para o exercício da actividade de agência

1 — O pedido de concessão da licença é apresentado, sob a forma de requerimento, nomeadamente por via electrónica, a qualquer unidade orgânica local do serviço público de emprego com indicação das actividades a exercer nos termos do disposto no artigo 14.º

2 — Ao requerimento de licença para o exercício da actividade de agência aplica-se o disposto nas alíneas a) a f) do n.º 1 e no n.º 2 do artigo 6.º

3 — A comprovação do requisito de estrutura organizativa adequada para o exercício da actividade, referido no n.º 3 do artigo anterior, é realizada mediante:

a) Apreciação do *curriculum vitae* e certificado de habilitações do director técnico;

b) Verificação da adequação das instalações através de visita técnica, realizada pelo serviço público de emprego.

4 — O requerente deve, ainda, juntar ao requerimento uma declaração de que constitui caução nos termos do artigo 18.º, caso a licença venha a ser concedida.

5 — O pedido de concessão da licença para o exercício da actividade de agência é apreciado pelo serviço público de emprego, que deve elaborar o relatório e formular a proposta de decisão no prazo máximo de 30 dias.

6 — Para efeitos do número anterior, o serviço público de emprego pode solicitar, por uma vez, aos interessados a apresentação dos elementos suplementares que fundamentadamente considere necessários à boa apreciação do pedido.

7 — A concessão de licença é decidida pelo membro do Governo responsável pela área laboral, com faculdade de delegação de competências, no prazo de 60 dias a contar da data de entrada do requerimento.

8 — Após a assinatura do despacho para a emissão da licença, o serviço público de emprego notifica o requerente para, no prazo de 15 dias, fazer prova da constituição da caução.

9 — A licença só é emitida e notificada ao requerente depois da apresentação da prova referida no número anterior.

## Artigo 18.º

## Caução para o exercício da actividade de agência

1 — O requerente constitui, a favor do serviço público de emprego, uma caução para o exercício da actividade de agência, de valor correspondente a 13 vezes o valor da retribuição mínima mensal garantida, que pode ser prestada por depósito, garantia bancária na modalidade à primeira solicitação ou contrato seguro.

2 — A constituição da caução referida no número anterior destina-se a garantir a responsabilidade da agência pelo repatriamento do candidato a emprego, nos termos previstos no n.º 3 do artigo 27.º

3 — A caução deve ser anualmente actualizada por referência ao valor da retribuição mínima mensal garantida fixado para cada ano.

4 — Sempre que se verifiquem pagamentos por conta da caução, aplica-se o disposto no n.º 6 do artigo 7.º

5 — A actualização referida no n.º 3 deve ser efectuada até 31 de Janeiro de cada ano ou até 30 dias após a publicação do diploma de revisão da retribuição mínima mensal garantida, se posterior.

6 — Em caso de cessação da actividade, o serviço público de emprego liberta o valor da caução, deduzido o que tenha pago por sua conta.

7 — Constitui contra-ordenação muito grave a violação do disposto no n.º 1 punível com coima de € 1400 a € 3000 ou € 6000, consoante se trate de pessoa singular ou pessoa colectiva.

8 — Constitui contra-ordenação grave a violação do disposto nos n.ºs 3 a 5 punível com coima de € 600 a € 1300 ou € 2000, consoante se trate de pessoa singular ou pessoa colectiva.

## Artigo 19.º

## Licença e registo do exercício de actividade de agência

1 — O exercício da actividade de agência está sujeito à emissão de licença, que deve constar de alvará numerado.

2 — O serviço público de emprego mantém actualizado e disponibiliza por via electrónica para acesso público o registo nacional das agências, com a informação prevista no n.º 2 do artigo 8.º

3 — O registo referido no número anterior tem carácter público, podendo qualquer interessado pedir certidão das inscrições nele constantes.

4 — Constitui contra-ordenação muito grave a violação do disposto no n.º 1 punível com coima de € 1400 a € 3000 ou € 6000, consoante se trate de pessoa singular ou pessoa colectiva.

#### Artigo 20.º

##### Verificação da manutenção dos requisitos para o exercício da actividade de agência

1 — A agência deve fazer prova junto do serviço público de emprego, até ao dia 31 de Janeiro de cada ano, do cumprimento dos requisitos previstos no artigo 16.º, relativamente ao ano anterior.

2 — Cumprido o prazo estipulado no número anterior e caso o serviço público de emprego não notifique a agência, consideram-se cumpridos os requisitos previstos no artigo 16.º

3 — Constitui contra-ordenação grave a violação do disposto no n.º 1 punível com coima de € 600 a € 1300 ou € 2000, consoante se trate de pessoa singular ou pessoa colectiva.

#### Artigo 21.º

##### Suspensão da licença para o exercício da actividade de agência

1 — O serviço público de emprego suspende durante dois meses a licença de exercício da actividade da agência sempre que se verifique o incumprimento do previsto no n.º 1 do artigo anterior.

2 — A suspensão referida no número anterior termina se a agência, antes de decorrido o prazo previsto, fizer prova do cumprimento dos requisitos em falta.

3 — A agência é equiparada, em caso de exercício de actividade durante o período de suspensão da licença, a empresa não licenciada.

#### Artigo 22.º

##### Cessação da licença para o exercício da actividade de agência

1 — O membro do Governo responsável pela área laboral revoga, sob proposta do serviço público de emprego, a licença de exercício de actividade da agência, sempre que:

a) Não seja feita prova, durante o prazo previsto no n.º 1 do artigo anterior, dos requisitos cuja ausência originou a suspensão;

b) Haja violação do disposto no n.º 3 do artigo 14.º;

c) Cobrar directa ou indirectamente de forma reiterada quaisquer importâncias em numerário ou em espécie ao candidato a emprego;

d) Efectue colocações de candidato a emprego de forma reiterada que não garantam boas condições de trabalho, tanto do ponto de vista físico como moral, nos termos previstos nas alíneas a) e c) do n.º 1 e a) e b) do n.º 2 do artigo 27.º

2 — A licença caduca se a agência suspender o exercício da actividade durante 12 meses, por motivo diverso da proibição ou interdição do exercício da actividade.

3 — O titular da licença está obrigado à devolução do respectivo alvará ao serviço público de emprego, sempre que haja lugar a alteração do seu termo ou a mesma cesse.

### SECÇÃO III

#### Da relação da intermediação laboral

#### Artigo 23.º

##### Requisitos gerais

1 — No âmbito da sua actividade, a agência deve:

a) Sempre que fizer uso de oferta de emprego publicitada pelos serviços públicos de emprego, informar desse facto a entidade contratante e o candidato a emprego interessados;

b) Actuar segundo o princípio da igualdade de oportunidades no acesso ao emprego, não podendo praticar qualquer discriminação, directa ou indirecta, baseada, nomeadamente, na ascendência, idade, sexo, orientação sexual, maternidade, paternidade, estado civil, situação familiar, património genético, capacidade de trabalho reduzida, deficiência ou doença crónica, nacionalidade, origem étnica, religião, convicções políticas, religiosas ou filiação sindical;

c) Actuar segundo o princípio da proporcionalidade entre as informações pedidas aos candidatos a emprego e as necessidades e características da relação laboral oferecida;

d) Assegurar a protecção de dados pessoais dos candidatos a emprego, de acordo com a legislação aplicável;

e) Assegurar que a relação laboral oferecida consiste no exercício de funções ou tarefas susceptíveis de poderem ser desempenhadas pelo candidato a emprego, atendendo nomeadamente às suas aptidões físicas, habilitações escolares e formação profissional;

f) Assegurar a gratuidade dos serviços prestados ao candidato a emprego, não lhe cobrando, directa ou indirectamente, quaisquer importâncias em numerário ou em espécie;

g) Respeitar as normas sobre idade mínima de admissão para prestar trabalho e escolaridade obrigatória na inscrição e colocação de candidatos a emprego.

2 — Constitui contra-ordenação muito grave a violação do disposto nas alíneas b) e g) do número anterior punível com coima de € 1400 a € 3000 ou € 6000, consoante se trate de pessoa singular ou pessoa colectiva.

3 — Constitui contra-ordenação grave a violação do disposto nas alíneas a), e) e f) do número anterior punível com coima de € 600 a € 1300 ou € 2000, consoante se trate de pessoa singular ou pessoa colectiva.

4 — Constitui contra-ordenação leve a violação do disposto nas alíneas c) e d) do número anterior punível com coima de € 150 a € 300 ou € 600, consoante se trate de pessoa singular ou pessoa colectiva.

#### Artigo 24.º

##### Deveres da agência

1 — A agência deve comunicar, no prazo de 15 dias, ao serviço público de emprego, através da unidade orgânica local competente, as alterações a que se refere o n.º 1 do artigo 9.º

2 — A agência deve ainda:

a) Incluir em todos os contratos, correspondência, publicações, anúncios e de modo geral em toda a sua actividade externa o número e a data do alvará de licença para o exercício da respectiva actividade;

b) Comunicar à unidade orgânica local competente do serviço público de emprego, até 31 de Janeiro, por via electrónica, listagens com dados sobre a actividade desenvolvida no ano anterior, com a indicação do número de candidatos a emprego inscritos, das ofertas de emprego recebidas e das colocações efectuadas, por profissões e sectores de actividade económica;

c) Comunicar ao serviço competente pelos assuntos consulares e comunidades portuguesas do ministério responsável pela área dos negócios estrangeiros, no caso de colocação no estrangeiro, por via electrónica, no prazo mínimo de 15 dias antes da saída do território nacional, a identificação do candidato a emprego, a identificação da entidade contratante, o local de trabalho e o início e termo previsíveis da colocação.

3 — O serviço competente pelos assuntos consulares e comunidades portuguesas do ministério responsável pela área dos negócios estrangeiros envia ao serviço com competência inspectiva do ministério responsável pela área laboral e ao serviço público de emprego a informação obtida nos termos da alínea c) do número anterior.

4 — A agência deve acautelar que o cidadão estrangeiro candidato a emprego é detentor do título de autorização de residência no País, nos termos definidos na legislação aplicável.

5 — Constitui contra-ordenação grave a violação do disposto no n.º 1 e nas alíneas b) e c) do n.º 2 punível com coima de € 600 a € 1300 ou € 2000, consoante se trate de pessoa singular ou pessoa colectiva.

6 — Constitui contra-ordenação leve a violação do disposto na alínea a) do n.º 2 punível com coima de € 150 a € 300 ou € 600, consoante se trate de pessoa singular ou pessoa colectiva.

#### Artigo 25.º

##### Direitos e deveres do candidato

1 — O candidato a emprego tem o direito de ser informado, por escrito, sobre:

a) Os métodos e técnicas de recrutamento aos quais se deve submeter e as regras relativas à confidencialidade dos resultados obtidos;

b) O carácter obrigatório ou facultativo das respostas aos testes ou questionários, bem como das consequências da falta de resposta;

c) As pessoas ou empresas destinatárias das informações prestadas, no termo dos processos de recrutamento, mediante pedido do candidato a emprego;

d) Receber informação sobre a negociação colectiva aplicável ao sector da entidade contratante.

2 — O candidato a emprego tem ainda o direito de:

a) Ser informado por escrito pela agência sobre os direitos que tem no âmbito do presente decreto-lei, assim como no âmbito da relação laboral oferecida;

b) Aceder e rectificar as informações prestadas nos processos de colocação;

c) Recusar responder a questionários ou testes que não se relacionem com as aptidões profissionais ou que se relacionem com a sua vida privada;

d) Receber um documento comprovativo da sua inscrição como candidato a emprego na agência.

3 — O candidato a emprego está obrigado a responder e a prestar informações de acordo com o princípio da boa fé.

4 — Constitui contra-ordenação grave a violação do disposto no n.º 2 punível com coima de € 600 a € 1300 ou € 2000, consoante se trate de pessoa singular ou pessoa colectiva.

5 — Constitui contra-ordenação leve a violação do disposto no n.º 1 punível com coima de € 150 a € 300 ou € 600, consoante se trate de pessoa singular ou pessoa colectiva.

#### Artigo 26.º

##### Ofertas de emprego

1 — O conteúdo dos anúncios e outras formas de publicitação de ofertas de emprego emitidos pela agência devem:

a) Respeitar o princípio da veracidade, não deformando os elementos que caracterizam a relação laboral oferecida;

b) Ser redigido ou formulado em português;

c) Respeitar os requisitos gerais enunciados no artigo 23.º;

d) Identificar a agência emitente nos termos definidos no presente decreto-lei.

2 — A agência deve incluir nas ofertas de emprego o número e a data do alvará de licença para o exercício da respectiva actividade.

3 — A entidade responsável pelo meio de comunicação que publicita as ofertas de emprego tem o dever de exigir e publicar a identificação do anunciante.

4 — No caso de as ofertas de emprego serem difundidas sem identificação do emitente, o serviço com competência inspectiva do ministério responsável pela área laboral pode obter, mediante notificação simples dirigida à entidade responsável pelo meio de comunicação que veicula o anúncio, a sua identificação.

5 — Constitui contra-ordenação grave a violação do disposto nos n.ºs 1 e 2 punível com coima de € 600 a € 1300 ou € 2000, consoante se trate de pessoa singular ou pessoa colectiva.

#### Artigo 27.º

##### Colocação de candidatos

1 — No exercício da actividade de colocação deve a agência actuar de acordo com o princípio da boa fé, abstendo-se de efectuar colocações que não garantam boas condições de trabalho, tanto do ponto de vista físico como moral, assegurando nomeadamente que a entidade contratante:

a) Cumpra as prescrições legais e convencionais vigentes relativas à segurança e saúde no trabalho;

b) Tenha a situação contributiva regularizada perante a segurança social e administração tributária;

c) Respeite os direitos de liberdade sindical e de negociação colectiva.

2 — Sem prejuízo do disposto no número anterior, na actividade de colocação de candidato a emprego fora do território nacional, deve a agência acautelar que o candidato a emprego tenha, no país de destino:

a) Acesso a prestações médicas, medicamentosas e hospitalares, nas mesmas condições que teria no território nacional;

b) Alojamento adequado.

3 — Em caso de incumprimento do contrato por causa não imputável ao candidato, deve a agência assegurar o seu repatriamento, até seis meses após a colocação.

4 — Constitui contra-ordenação muito grave a violação do disposto no presente artigo punível com coima de € 1400 a € 3000 ou € 6000, consoante se trate de pessoa singular ou pessoa colectiva.

#### Artigo 28.º

##### Dever de informação

1 — A agência tem o dever de informar o candidato a emprego sobre os aspectos relevantes da colocação, designadamente sobre os direitos que decorrem do presente decreto-lei e, bem assim, informação relevante sobre a relação laboral oferecida.

2 — A informação prevista no número anterior deve ser prestada por documento escrito.

3 — Constitui contra-ordenação grave a violação do disposto no presente artigo punível com coima de € 600 a € 1300 ou € 2000, consoante se trate de pessoa singular ou pessoa colectiva.

### CAPÍTULO IV

#### Do controlo do exercício da actividade

#### Artigo 29.º

##### Competência para inspecção

1 — A fiscalização do cumprimento do disposto no presente decreto-lei e a instrução dos respectivos processos contra-ordenacionais competem:

a) Ao serviço com competência inspectiva do ministério responsável pela área laboral no âmbito do exercício da actividade das agências e empresas de trabalho temporário e, quanto a estas, no âmbito das relações de trabalho e condições de trabalho;

b) Ao serviço com competência inspectiva do ministério responsável pela área da economia relativamente à violação de regras da concorrência.

2 — Para efeitos da alínea b) do número anterior, o serviço público de emprego e o serviço com competência inspectiva do ministério responsável pela área laboral devem comunicar ao serviço com competência inspectiva do ministério responsável pela área da economia todas as situações de que tenham conhecimento que evidenciem violação das regras da concorrência.

### CAPÍTULO V

#### Disposições complementares, transitórias e finais

#### Artigo 30.º

##### Eliminação de certidões

Os serviços referidos nos artigos 6.º, 11.º, 17.º e 20.º devem tomar as medidas necessárias à eliminação da exigência de entrega das certidões previstas no presente decreto-lei, de modo a substituí-la pela consulta directa à informação pretendida junto das respectivas entidades e, sempre que necessário, mediante prévio consentimento do seu titular.

#### Artigo 31.º

##### Regime das contra-ordenações

1 — O regime geral previsto nos artigos 548.º a 566.º do Código do Trabalho e o regime processual das contra-ordenações laborais e da segurança social aplica-se às infracções por violação do presente decreto-lei, com excepção do exercício e licenciamento da actividade de agência cujo regime aplicável é o regime geral das contra-ordenações.

2 — A tentativa e a negligência são puníveis, sendo, nesse caso, reduzido para metade os limites mínimos e máximos.

#### Artigo 32.º

##### Sanções acessórias

1 — Para além das sanções acessórias previstas no Código do Trabalho, o exercício da actividade de cedência de trabalhadores temporários a utilizadores sem licença ou com licença suspensa é ainda punível com ordem de encerramento do estabelecimento onde a actividade é exercida até à regularização da situação, juntamente com a coima.

2 — As sanções acessórias referidas no número anterior são averbadas no registo referido no artigo 8.º

#### Artigo 33.º

##### Regime transitório de regularização

1 — As agências que se encontrem já a exercer a actividade privada de colocação devem adaptar-se às disposições previstas no presente decreto-lei, no prazo máximo de 90 dias, a contar da data da sua entrada em vigor.

2 — O incumprimento do disposto no número anterior determina a cessação da actividade.

#### Artigo 34.º

##### Regiões Autónomas

O presente decreto-lei aplica-se às Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, com as devidas adaptações, nos termos da respectiva autonomia político-administrativa, cabendo a sua execução administrativa aos serviços e organismos das respectivas administrações regionais autónomas com atribuições e competências no âmbito do presente decreto-lei, sem prejuízo das atribuições das entidades de âmbito nacional.

#### Artigo 35.º

##### Norma revogatória

São revogados o Decreto-Lei n.º 124/89, de 14 de Abril, e a Lei n.º 19/2007, de 22 de Maio, na parte não revogada pela Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro, que aprovou o novo Código do Trabalho.

#### Artigo 36.º

##### Entrada em vigor

O presente decreto-lei entra em vigor 30 dias após a data da sua publicação.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros de 30 de Julho de 2009. — José Sócrates Carvalho Pinto de

Sousa — Fernando Teixeira dos Santos — José António Fonseca Vieira da Silva.

Promulgado em 2 de Setembro de 2009.

Publique-se.

O Presidente da República, ANÍBAL CAVACO SILVA.

Referendado em 3 de Setembro de 2009.

O Primeiro-Ministro, José Sócrates Carvalho Pinto de Sousa.

## REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

Assembleia Legislativa

### Decreto Legislativo Regional n.º 28/2009/M

Estabelece o regime de exercício da actividade industrial na Região Autónoma da Madeira

O Decreto-Lei n.º 209/2008, de 29 de Outubro, aprova o regime de exercício da actividade industrial (REAI), pelo que importa proceder à sua adequação às especificidades regionais, simplificando o processo de licenciamento industrial, com a eliminação dos principais constrangimentos, favorecendo a competitividade da economia regional.

Assim, a actual tipologia de estabelecimentos industriais é reduzida de quatro para três tipos.

Os estabelecimentos do tipo 1, que envolvem um risco mais elevado, são aqueles que se encontram sujeitos, pelo menos, aos regimes jurídicos da avaliação de impacto ambiental, prevenção e controlo integrados da poluição, prevenção de acidentes graves que envolvam substâncias perigosas e operação de gestão de resíduos perigosos. A este tipo de estabelecimentos aplica-se um regime de autorização prévia que culmina na atribuição de uma licença de exploração.

Os estabelecimentos do tipo 2, de menor grau de risco ambiental e média dimensão — que se encontravam, até ao presente, sujeitos a um duplo controlo —, passam a ficar sujeitos apenas a um regime de declaração prévia.

Finalmente, aos estabelecimentos de tipo 3, no qual se incluem as empresas com 15 ou menos trabalhadores e limitada potência térmica e potência eléctrica contratada, passa a aplicar-se um regime de registo.

Os estabelecimentos dos tipos 2 e 3 deixam de ficar sujeitos a vistoria prévia, salvo no caso de estabelecimentos que utilizem matéria-prima de origem animal não transformada, cujo início de exploração depende de vistoria por imposição de acto legislativo comunitário. Nos estabelecimentos de tipo 1 — em relação aos quais continua a exigir-se vistoria prévia —, prevêem-se mecanismos que permitem ultrapassar eventuais atrasos da Administração, permitindo ao requerente recorrer às entidades acreditadas para substituir a intervenção administrativa.

As actividades produtivas locais passam a estar sujeitas ao processo de registo simplificado.

Um dos traços fundamentais do novo regime é ainda o reforço dos mecanismos conducentes ao cumprimento dos prazos previstos no diploma. Em primeiro lugar, o pedido só é aceite quando completo, o que implica uma maior responsabilização do requerente, com a consequente diminuição do tempo e de interações subsequentes para

instrução. Em segundo lugar, prevê-se que só podem ser solicitados elementos adicionais ao requerente em prazo determinado, por uma única vez e por um único interlocutor — a entidade coordenadora.

Foram ouvidas a Associação de Municípios da Região Autónoma da Madeira, a Associação Comercial e Industrial do Funchal e a Associação dos Industriais de Construção da Madeira.

Assim:

A Assembleia Legislativa da Região Autónoma da Madeira decreta, ao abrigo da alínea a) do n.º 1 do artigo 227.º, do n.º 1 do artigo 228.º da Constituição da República e da alínea ee) do artigo 40.º do Estatuto Político-Administrativo da Região Autónoma da Madeira, aprovado pela Lei n.º 13/91, de 5 de Junho, revisto pelas Leis n.ºs 130/99, de 21 de Agosto, e 12/2000, de 21 de Junho, o seguinte:

## CAPÍTULO I

### Disposições gerais

#### SECÇÃO I

##### Disposições preliminares

#### Artigo 1.º

##### Objecto

O presente diploma estabelece o regime de exercício da actividade industrial (REAI), com o objectivo de prevenir os riscos e inconvenientes resultantes da exploração dos estabelecimentos industriais, visando salvaguardar a saúde pública e dos trabalhadores, a segurança de pessoas e bens, a higiene e segurança dos locais de trabalho, a qualidade do ambiente e um correcto ordenamento do território, num quadro de desenvolvimento sustentável e de responsabilidade social das empresas.

#### Artigo 2.º

##### Definições

Para efeitos do presente diploma, entende-se por:

a) «Actividade industrial» a actividade económica prevista na Classificação Portuguesa das Actividades Económicas (CAE — Rev. 3), aprovada pelo Decreto-Lei n.º 381/2007, de 14 de Novembro, nos termos definidos na secção 1 do anexo I do presente diploma, do qual faz parte integrante;

b) «Actividade industrial temporária» a actividade exercida durante um período de tempo não superior a três anos, destinada à execução de um fim específico pontual, e que não se inclua nos regimes específicos de avaliação do impacto ambiental, prevenção e controlo integrados da poluição, bem como de controlo dos perigos associados a acidentes graves que envolvam substâncias perigosas;

c) «Actividade produtiva local» as actividades previstas na secção 2 do anexo I do presente diploma, do qual faz parte integrante, cujo exercício tem lugar a título individual ou em microempresa até cinco trabalhadores, em estabelecimento industrial com potência eléctrica contratada não superior a 15 kVA e potência térmica não superior a  $4 \times 10^5$  kJ/h, considerando-se, para efeitos da sua determinação, os coeficientes de equivalência descritos no anexo II do presente diploma, do qual faz parte integrante;



ANEXO 5 –PREVISÃO DE VENDAS – SERVIÇOS PRESTADOS

Previsão de vendas

<b>Previsão de Vendas (apenas 4 serviços ao inves de 19)</b>								
<b>Serviços de Recrutamento</b>								
N. Serviços		1ºano	Vendas	2ºano	Vendas	3ºano	Vendas	Preço
<b>1</b>	<b>Administrativos:</b>							
1	Criação de Portfólio	9	360 €	20	800 €	40	1 600 €	40 €
2	Criação de CV (papel, online ou vídeo)	10	300 €	24	720 €	38	1 140 €	30 €
3	Criação de Website	4	600 €	6	900 €	12	1 800 €	150
4	Manutenção do website	4	200 €	6	300 €	12	600 €	50
5	Consultoria para discussão, revisão, e redefinição de objectivos	6	300 €	12	600 €	18	900 €	50 €
	<b>Numeros utilizados no Plano financeiro</b>	<b>28</b>	<b>1 760 €</b>	<b>52</b>	<b>3 320 €</b>	<b>94</b>	<b>6 040 €</b>	<b>64 €</b>
<b>2</b>	<b>Consultoria:</b>							
6	Colocacao de Candidatos	6	37 500 €	12	75 000 €	18	112 500 €	6 250 €
	<b>Numeros utilizados no Plano financeiro</b>	<b>6</b>	<b>37 500 €</b>	<b>12</b>	<b>75 000 €</b>	<b>18</b>	<b>112 500 €</b>	<b>6 250 €</b>
	<b>Total Servicos de Recrutamento</b>		<b>39 260 €</b>		<b>78 320 €</b>		<b>118 540 €</b>	
<b>Serviços de Agenciamento</b>								
<b>3</b>	<b>Administrativos &amp; Consultoria</b>							
7	Criação de Portfólio	4	160 €	8	320 €	24	960 €	40 €
8	Criação de CV (papel, online ou vídeo)	0	0 €	6	180 €	18	540 €	30 €
9	Inventários	1	50 €	3	150 €	8	400 €	50 €
10	Consultoria	8	200 €	12	300 €	24	600 €	25 €
11	Consultoria para discussão, revisão, e redefinição de objectivos	6	300 €	10	500 €	32	1 600 €	50 €
	Educação:		0 €		0 €		0 €	
12	Workshops	15	150 €	30	300 €	90	900 €	10
13	Palestras, congressos (trabalho com vista a criar oportunidades)	15	150 €	20	200 €	30	300 €	10
	Presença Online:		0 €		0 €		0 €	
14	Criação de Website e manutenção do mesmo	4	800 €	6	1 200 €	12	2 400 €	200
	Exposições e eventos		0 €		0 €		0 €	
	Gerir vendas		0 €		0 €		0 €	
15	Tratar de transporte de obras	2	100 €	8	400 €	20	1 000 €	50
	Design		0 €		0 €		0 €	
16	Design de catálogo para ação promocional		0 €	4	200 €	6	300 €	50 €
17	Design de convites e anúncios		0 €	4	200 €	6	300 €	50 €
18	Design de catálogos de artista		0 €	2	200 €	4	400 €	100
	<b>Numeros utilizados no Plano financeiro</b>	<b>34</b>	<b>1 910 €</b>	<b>75</b>	<b>4 150 €</b>	<b>175</b>	<b>9 700 €</b>	<b>55 €</b>
<b>4</b>	<b>Comissoes de Vendas Artistas</b>							
19	Comissoes de Vendas Artistas	5	2 500 €	16	8 000 €	30	15 000 €	500
	<b>Numeros utilizados no Plano financeiro</b>	<b>5</b>	<b>2 500 €</b>	<b>16</b>	<b>8 000 €</b>	<b>30</b>	<b>15 000 €</b>	<b>500 €</b>
	<b>Total Servicos deAgenciamento</b>		<b>4 410 €</b>		<b>12 150 €</b>		<b>24 700 €</b>	
	<b>Total Servicos</b>		<b>43 670 €</b>		<b>90 470 €</b>		<b>143 240 €</b>	

## ANEXO 6- GASTOS COM PESSOAL

## Gastos com Pessoal

Euros

## Gastos com o Pessoal

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Nº Meses</b>	10	14	14	14	14	14
<b>Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)</b>		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

<b>Quadro de Pessoal</b>	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Administração / Direcção	1	1	1	1	1	1
Administração/Concultora RH	1	1	1	1	1	1
Comercial / Marketing						
Produção / Operacional						
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

<b>Remuneração base mensal</b>	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Administração / Direcção	1.250	1.288	1.326	1.366	1.407	1.449
Administração/Concultora RH	1.250	1.288	1.326	1.366	1.407	1.449
Comercial / Marketing						
Produção / Operacional						
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						

<b>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</b>	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Administração / Direcção	12.500	18.025	18.566	19.123	19.696	20.287
Administração/Concultora RH	12.500	18.025	18.566	19.123	19.696	20.287
Comercial / Marketing						
Produção / Operacional						
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
<b>TOTAL</b>	<b>25.000</b>	<b>36.050</b>	<b>37.132</b>	<b>38.245</b>	<b>39.393</b>	<b>40.575</b>

<b>Outros Gastos</b>		2015	2016	2017	2018	2019	2020
Segurança Social							
Órgãos Sociais	20,30%	2.538	3.659	3.769	3.882	3.998	4.118
Pessoal	23,75%	2.969	4.281	4.409	4.542	4.678	4.818
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	250	361	371	382	394	406
Subsídio Alimentação	130,46	2.870	2.956	3.045	3.136	3.230	3.327
Comissões & Prémios							
Órgãos Sociais							

Pessoal						
Formação						
Outros custos com pessoal						
<b>TOTAL OUTROS GASTOS</b>	<b>8.626</b>	<b>11.257</b>	<b>11.594</b>	<b>11.942</b>	<b>12.301</b>	<b>12.670</b>
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>	<b>33.626</b>	<b>47.307</b>	<b>48.726</b>	<b>50.188</b>	<b>51.693</b>	<b>53.244</b>

<b><u>QUADRO RESUMO</u></b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Remunerações						
Órgãos Sociais	12.500	18.025	18.566	19.123	19.696	20.287
Pessoal	12.500	18.025	18.566	19.123	19.696	20.287
Encargos sobre remunerações	5.506	7.940	8.178	8.424	8.676	8.937
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	250	361	371	382	394	406
Gastos de acção social	2.870	2.956	3.045	3.136	3.230	3.327
Outros gastos com pessoal						
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>	<b>33.626</b>	<b>47.307</b>	<b>48.726</b>	<b>50.188</b>	<b>51.693</b>	<b>53.244</b>

<b><u>Retenções Colaboradores</u></b>		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	9,30%	1.163	1.676	1.727	1.778	1.832	1.887
Outro Pessoal	11,00%	1.375	1.983	2.042	2.104	2.167	2.232
Retenção IRS Colaborador	15,00%	3.750	5.408	5.570	5.737	5.909	6.086
<b>TOTAL Retenções</b>		<b>6.288</b>	<b>9.067</b>	<b>9.339</b>	<b>9.619</b>	<b>9.907</b>	<b>10.205</b>