



**Instituto Universitário de Lisboa**

PROJETO DE NEGÓCIO  
O AGENCIAMENTO E RECRUTAMENTO NO MUNDO ARTÍSTICO E CULTURAL –  
PLATAFORMA ARTÍSTICA E CULTURAL

Manuel de Sá Gomes

Aluno nº 75864 - ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Projeto de Mestrado

Em Empreendedorismo e Estudos da Cultura - ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Orientador: Doutor Rui Ferreira - ISCTE – Departamento de finanças - Instituto Universitário  
de Lisboa

Maio, 2018



À minha família, de sangue e de laços.

“Sorri sempre, mesmo que o teu sorriso seja triste, pois mais triste que o teu sorriso triste, é a tristeza de não saber sorrir...” (Sawabona Shik)

“Aqueles que passam por nós, não vão sós, não nos deixam sós. Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós” (Antoine de Saint-Exupery).

## Agradecimentos

A realização deste plano de negócio só foi possível com a ajuda e indicações de diferentes pessoas, em diferentes alturas e com diferentes relevos quanto à sua concretização prática. A todos eles, um muito obrigado!

Em especial, agradecer ao Professor Doutor Pedro Lopes pela disponibilidade desde o primeiro momento, ainda que o tema fugisse às suas competências.

Ao professor Doutor Rui Ferreira que, através das suas indicações e da sua prontidão, foi moldando as minhas ideias e ajudando na forma como estruturei este projeto. Sem a sua contribuição, nunca teria tido as ferramentas necessárias para a elaboração do presente projeto.

À professora Maria João Vaz, pela indicação dos orientadores deste projeto e por toda a disponibilidade demonstrada ao longo da duração do mestrado.

Não podia deixar de agradecer também à Joana Albino, ao José Reis e à Margarida Nabais por terem contribuído para a preparação da elaboração deste projeto, preparação essa que foi fundamental para eu conseguir realizar este plano de negócio.



## Índice

<b>1- Resumo.....</b>	<b>1</b>
<b>1- Abstract.....</b>	<b>2</b>
<b>2- Sumário Executivo.....</b>	<b>3</b>
<b>3- Identificação da proposta inovadora.....</b>	<b>4</b>
<b>4- Quadro de referência.....</b>	<b>6</b>
<b>5- Revisão de literatura.....</b>	<b>8</b>
<b>5.1 – Contextualização.....</b>	<b>8</b>
<b>5.2- Agenciamento de artistas.....</b>	<b>11</b>
<b>5.3- Recrutamento de artistas.....</b>	<b>13</b>
<b>6- Meio Envolvente Contextual.....</b>	<b>15</b>
6.1- Envolvente Político-legal.....	16
6.2- Envolvente Sociocultural .....	18
6.3- Envolvente Tecnológica .....	20
<b>7 – Segmentação.....</b>	<b>22</b>
7.1 – Concorrência .....	21
7.2 – Segmentação de cliente.....	22
<b>8 – Análise Interna e Análise SWOT.....</b>	<b>26</b>
<b>9- Objetivos do plano.....</b>	<b>29</b>
<b>10- Estratégia de marketing .....</b>	<b>30</b>
<b>11- Implementação de políticas .....</b>	<b>33</b>
<b>12 – Principais Requisitos .....</b>	<b>49</b>
<b>13- Projeção Financeira.....</b>	<b>50</b>
<b>14- Conclusão .....</b>	<b>59</b>
<b>15- Bibliografia .....</b>	<b>61</b>
<b>16- Anexos .....</b>	<b>63</b>

## Índice de Figuras

Figura 1 – Quadro de Referência.....	6
Figura 2 – Logótipo da SARPA Lda. ....	37

## Índice de tabelas

Tabela 1 – Quadro político legal .....	16
Tabela 2 – Segmentação de clientes .....	23
Tabela 3 – Critérios de segmentação de agenciamento .....	24
Tabela 4 – Critérios de segmentação de recrutamento .....	25
Tabela 5 – Análise Interna .....	27
Tabela 6 – Análise SWOT .....	28
Tabela 7 – Volume de negócios .....	51
Tabela 8 – Fornecedores e serviços externos .....	52
Tabela 9 – Custos com o Pessoal .....	53
Tabela 10 – Fundo de Maneio .....	54
Tabela 11 – Investimento .....	55
Tabela 12 – Cash flows futuros.....	56
Tabela 13 – Demonstração de resultados previsionais.....	57



## **1 - Resumo**

Com o objetivo de trazer um novo dinamismo aos processos de agenciamento e de recrutamento artísticos, de forma a trazer mais oportunidades tanto de emprego – no caso dos artistas – como de aumento de qualidade e eficiência – no caso das instituições e organizações – traçou-se o plano de negócios para dar origem à SARPA, Lda.

Tendo como base da sua atividade a ligação laboral ou conexão entre artistas e instituições/entidades/organizações culturais de diferentes áreas, a SARPA pretende ocupar, de maneira muito forte e incisiva, um lugar no mercado cultural e artístico. Para que tal aconteça, é aqui apresentado todo o contexto e envolventes que rodeiam esta empresa e este negócio (desde a nossa missão e visão até à viabilidade financeira e capacidade de atração de investimento, entre muitas outras coisas).

A razão de ser da existência de uma empresa como a SARPA é fácil de explicar face à realidade cultural e social que se vive num país como Portugal – onde se verifica uma grande vontade e iniciativa por parte dos agentes e sujeitos envolvidos, mas os apoios para que essa iniciativa se traduza em algo concreto escasseiam e, a existirem, são na sua grande maioria parcos para criar novas dinâmicas no sector. É exatamente deste ponto que a SARPA parte para dar justificação ao estruturamento das suas atividades e à oferta dos seus serviços específicos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Agenciamento, recrutamento, negócio, serviços

**Classificação JEL:** M13, Z11

## **1 - Abstract**

Regarding the goal of bringing a new dynamic to the agencying and recruitment processes in the artistic area, in a way that would create more job opportunities – concerning artists – as an increment in quality and efficiency – concerning institutions – a business model was planned to give origin to SARPA, Lda.

With the work link or connection between artists and institutions from different areas as ground zero of its structure, SARPA intends to stand a firm ground, in a very strong and incisive fashion, in the cultural and artistic market. So that could happen, all the context and environment that surrounds this company and this business (from our vision and mission to the financial viability and the ability to be attractive for future investments) is brought up to consideration.

The reason for existence of a company like SARPA is quite easy to explain due to the cultural reality of a country like Portugal – where a great desire and initiative exists from the agents and parties involved but where the support and public funding are too short to turn those initiatives into reality and if this actually exists, it is not enough to create a new dynamism in the sector. This is exactly the starting point from which SARPA comes to justify all the planning of its activities and the supply of its unique services.

**KEYS:** Agencying, recruitment, business, services

**JEL classification:** M13, Z11

## **2 - Sumário Executivo da SARPA**

O negócio apresentado assenta na atuação da SARPA – uma empresa que pretende criar ligações entre artistas e instituições de diferentes áreas artísticas, através de serviços de agenciamento e de recrutamento. A SARPA dirige-se, assim, a um mercado bastante vasto – inserido no sector cultural – onde os clientes-alvo são considerados numa segmentação bipartida ou dupla (B2C e B2B), entre artistas e instituições. Isto, tendo em conta as dificuldades de acesso, de deslocação e de tempo que os artistas e instituições sentem nos seus processos de candidatura e seleção. Por outro lado, e mais especificamente, as instituições não conseguem, por diversos fatores, alocar os recursos suficientes para encurtar a duração dos seus processos de recrutamento e para fazer com que estes sejam mais eficazes e eficientes.

Diferencia-se de outras entidades devido à inexistência, ainda, de uma concorrência assumidamente direta, e pela plataforma digital que serve como principal recurso técnico da empresa – no que toca ao tratamento e gestão de dados e informação.

O propósito de origem deste negócio surgiu do reconhecimento das dificuldades sentidas pelos artistas, aquando da tentativa de acesso a instituições/equipamentos culturais; e das oportunidades existentes para poder proporcionar um serviço que melhore o processo de recrutamento por parte das Instituições, compreendendo assim as problemáticas do mercado cultural e artístico.

Assim, pretende-se criar uma empresa que vá ao encontro das necessidades identificadas como atuais no mercado cultural, o qual apresenta uma carência de agentes intermediários com formação direcionada para esse mesmo mercado – que atuem em prol da estabilização e dinamização dos acessos culturais, indo assim ao encontro tanto das necessidades dos artistas como dos problemas das instituições. O objetivo é o de criar um modelo de negócio que garanta a melhor e mais próspera direção no agenciamento e recrutamento – dentro do sector artístico e cultural.

### **3 - Proposta Inovadora**

Este plano de negócio foi traçado para responder a uma pergunta surgida da análise à situação do mercado cultural e artístico em Portugal, tendo em conta o seu desenvolvimento ao longo da última década em conjugação com o que foi lecionado e analisado no presente mestrado. Essa mesma situação resume-se na formulação da seguinte questão: “De que forma se poderá dinamizar a relação existente entre artistas e instituições no mundo cultural e artístico?” - servindo de ponto de partida para todo este projeto. Como tentativa de resposta a esta pergunta, apresenta-se o plano de negócio da SARPA, que pretende constituir-se como um agente de intermediação neste sector cultural e artístico, trazendo dinamismos diferentes aos processos de agenciamento e de recrutamento no dito sector.

O plano de negócio que se pretende promover através da SACRA tem como promotores: Manuel de Sá Gomes – o autor do presente projeto -, licenciado em Direito pela Universidade Católica de Lisboa em 2016, encontrando-se, presentemente, a concluir o Mestrado de Empreendedorismo e Estudos da Cultura no ISCTE-IUL, ; juntamente com um sócio ainda a designar. Com um livro publicado pela Chiado Editora em 2015 e integrou alguns projetos artísticos.

Esta proposta inovadora tem como aspetos identificadores:

- Designação societária e legal: SARPA, lda.
- Forma de criação societária e jurídica: Sociedade por Quotas;
- Objeto social: Prestação de serviços;
- Capital Social: 5 000 € - com as entradas a serem efetuadas pelos dois sócios;
- Sede e Instalações: Concelho de Oeiras, Lisboa.

A concretização deste plano de negócio assenta na criação de uma empresa de prestação de serviços, inserida no mercado artístico e cultural nacional e internacional. Para isto, é necessário explicar os moldes em que se direcionará esta atuação por parte da SARPA. Esses serviços são os de agenciamento e recrutamento artístico, com foco na ligação estreita entre artistas e entidades culturais. Claro está, serão definidos critérios para estabelecer as diferentes tipicidades dos clientes-alvo que a SARPA pretende abranger.

Devido às dificuldades existentes no sector cultural e artístico em Portugal: dificuldades a nível de acesso a oportunidades de emprego no sector, tendo em conta o tempo perdido, as deslocações e até o poder monetário a par dos custos de uma candidatura a que os artistas estão

sujeitos; dificuldades a nível de recrutamento, por parte de instituições e outros agentes, que não dispõem de processos eficientes e despendem recursos, muitas vezes desnecessários ou mal empregues, para tentar melhorar os seus próprios processos de seleção. Lembrar apenas que o apoio e o investimento em Portugal neste sector ainda é, significativamente, diminuto.

Concluindo, todos estes fatores ou indicadores das dificuldades sentidas e vividas, tanto por artistas como por instituições/entidades culturais, dão razão de ser a uma empresa como a SARPA, uma empresa que entende os problemas existentes no sector e que tem como foco a eliminação gradual dos mesmos, seja na busca de um contrato para o artista, seja na seleção deste por parte de determinada instituição, etc.

Assim, a SARPA diferencia-se dos restantes concorrentes possíveis no mercado, muito pela inexistência, ainda, de uma concorrência assumidamente dirigida diretamente aos serviços que a SARPA pretende desenvolver e prosseguir; e também por uma aposta forte, no que toca aos recursos técnicos disponíveis – uma plataforma digital interativa – que permitam uma fácil, rápida e intuitiva forma de gerir, criar e manipular informação (tendo esta, como parte integrante, diversos elementos tais como: informação de ofertas de recrutamento, criação e gestão de perfil de artistas, emissão de certificações, entre outros), de forma a serem construídas vastas e importantes redes exclusivas de contactos.

Tudo isto permitirá à SARPA ir ao encontro das verdadeiras necessidades identificadas no mercado cultural e artístico nacional, tendo em conta as falências existentes na mediação e intermediação artísticas, atuando em prol da estabilização e dinamização do acesso a oportunidades culturais, seja para artistas, seja para organizações ou entidades culturais. Só assim se consegue promover a atividade pretendida da melhor forma.

#### 4 - Quadro de referência

Neste quadro apresentado em seguida, traçam-se os moldes gerais da situação esquemática atual do mercado artístico e cultural. Isto, de modo a demonstrar as diferentes ligações entre os diversos agentes que são parte integrante do sector. Com a crescente iniciativa individual, acompanhada de uma aposta cada vez maior no desenvolvimento cultural nacional (comparativamente à última década) e de uma maior e sustentada especialização de mão-de-obra transversal a todos os sectores de atividade económica portuguesa, carece de exposição a estrutura relativa não somente ao mercado em si mesmo, mas também as oportunidades e necessidades identificadas no mercado cultural e artístico.

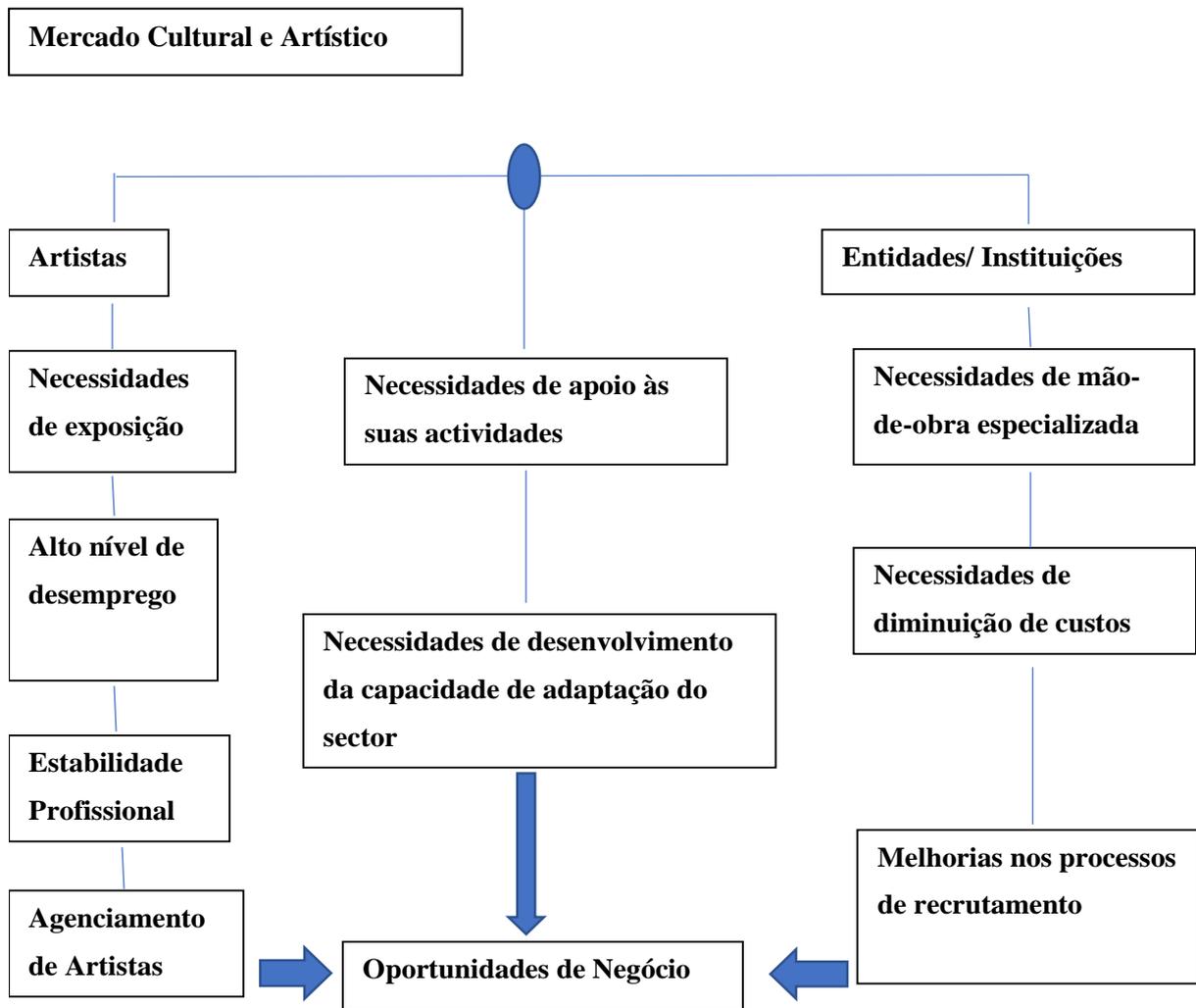


Figura 1. – Quadro de Referência

Fonte: autor

Devido às necessidades identificadas no mercado cultural, tanto tendo em conta os artistas, como as entidades/instituições culturais, podemos referir a possibilidade de existirem novos negócios, ou oportunidades, que possam dinamizar o próprio sector, alterando os modos como os artistas mantêm ligações institucionais em termos de empregabilidade – ou seja, em termos dos moldes como o agenciamento é realizado – ; como as entidades/instituições procuram e captam a sua própria mão-de-obra – ou seja, a forma como se realiza os processos de recrutamento e agenciamento de artistas.

## 5 - Revisão de Literatura

### 5.1 – Contextualização do sector cultural e artístico

Parte-se, aqui, da questão que dá origem a todo o presente projeto: “De que forma se poderá dinamizar a relação existente entre artistas e instituições no mundo cultural e artístico?”. Só assim se compreenderá todo o contexto em que a SARPA, enquanto empresa inserida no mercado cultural, pretende atuar. Para que se tenha uma ideia clara sobre uma possível resposta a esta mesma pergunta, é necessário atentar em conceitos como os seguintes: mercado cultural, agenciamento artístico e recrutamento artístico, para além das referências indispensáveis às plataformas digitais dentro do desenvolvimento do mercado cultural.

Partimos então de uma visão laca da cultura, entendendo-a como um “(...) sistema dinâmico, evolutivo e interativo, onde as atividades elementares se estruturam através de múltiplos processos (...)” (Mateus et al., 2010). Tal compreensão da cultura assenta em três momentos distintos dos seus processos “(...) que acoram no passado (...) se enriquecem no presente (...) e se projetam no futuro – através de novos padrões de modernidade, singulares e cosmopolitas.” (Mateus et al., 2010)

Está bem presente, na mente e no dia-a-dia de todos, a crise económico-financeira de escala mundial de 2008. No que a Portugal diz, particularmente, respeito, foi símbolo de um dos períodos atuais mais negros para a sociedade portuguesa. E, claro está, o sector cultural e artístico também sofreu duros golpes, muito por culpa das opções políticas levadas a cabo pelo governo de coligação PSD-CDS/PP que, durante a vigência dos dois mandatos deste executivo, enfraqueceu gravemente o sector através de medidas como a eliminação indefinida do Ministério da Cultura; diminuição ou eliminação de apoios e incentivos para a fomentação e desenvolvimento dos agentes e entidades que compõem o dito sector. Apesar destas políticas e destas direções tomadas por esse mesmo governo, há que referir que: “Se a responsabilidade das políticas culturais públicas é naturalmente do Estado, torna-se imperioso lembrar (...) que qualquer iniciativa cultural privada não pode estar ausente da responsabilidade do cidadão (...)” (Pereira, 2016). Enquanto muitos aplaudiam estas escolhas, por uma questão de urgência nacional, muitos outros reclamavam pelos seus direitos e pelo direito de um povo, nomeadamente o direito de acesso à cultura e a defesa desta. Na opinião de alguns autores, isto deve-se ao facto de um governo dito de direita apostar numa autossustentabilidade do próprio sector cultural, atribuindo-se uma política de maior apoio e fomentação a governos ditos de esquerda: “Por outro lado, é mais ou menos consensual atribuir a governos de esquerda uma

maior consciência quanto à dimensão pública de produção e fruição culturais (...)” (Pereira, 2016).

Num sector que raramente se traduziu em mais do que 1% do PIB português, artistas e instituições/organizações culturais, a par de muitos outros agentes ligados direta ou indiretamente ao sector, viram-se deixados à sua própria sorte e destino. José Carlos Pereira entende que os governos portugueses agiram, mas “(...) esquecendo a necessidade de articulação do papel mediador e catalisador de qualquer política com as dinâmicas que os elementos de uma sociedade criam e estabelecem entre si.” (Pereira, 2016).

Esta situação económico-social deixou profundas marcas em todos os sectores da economia nacional, não sendo o sector cultural e artístico a exceção. Hoje em dia, são ainda muitas as carências assinaladas, seja pelas dificuldades que as entidades culturais encontram para promover e rentabilizar os seus produtos, serviços ou outras atividades, seja pelas dificuldades cada vez maiores, que os artistas sentem aquando uma pesquisa de oportunidades de carreira.

Apesar disto, em 2016, verificou-se um certo reavivamento do mercado cultural e artístico nacional. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística, o volume de negócios do sector atingiu os 4, 78 mil milhões de euros. Simultaneamente, registou-se uma queda no emprego: 81, 7 mil pessoas empregadas na área, tendo existido um decréscimo de 4,1% relativamente ao período homólogo de 2015 (INE, 2017). Mesmo existindo uma tentativa de apresentar estatísticas claras e exatas acerca do sector cultural, enfrentam-se dificuldades quanto a este ponto, há muito evidenciadas. Essa dificuldade traduz-se num problema, basicamente, de mediação estatística do sector cultural e artístico, problema esse que se reflete em dois polos de dificuldades: um relativamente à estabilização de uma delimitação operacional do sector em questão – “(...) surge associada à própria conceção de um sector cultural (...) em função de um conjunto de mudanças sociais, económicas, institucionais, comportamentais e tecnológicas que vieram questionar as dimensões estabelecidas e convencionalmente aceites para a cultura e para as “políticas culturais”.” (Mateus et al., 2010); o outro relativamente à disponibilização de informação estatística adequada , que nos leva para uma falta de informação que molda, negativamente, o crescimento do sector, devido à falta de interligação e de partilha de informação entre os agentes que compõem o mercado cultural – “(...) desadequação dos sistemas estatísticos convencionais para evidenciar quer a riqueza e diversidade das diferentes componentes das atividades culturais e criativas, quer a sua dimensão global (...)” (Mateus et al., 2010).

Todo este ambiente envolvente do mercado cultural e artístico nacional põe a descoberto inúmeras insuficiências e necessidades, vistas aqui como uma oportunidade de atuação por parte de uma empresa que se foca tanto em artistas como em instituições, como é o caso da SARPA – uma empresa que estrutura as suas tomadas de decisão não só para os fins lucrativos (necessários à prossecução da dita atividade) mas principalmente para as pessoas e para criação de oportunidades para as mesmas – o que vai contra a nova tendência de desenvolvimento do sector cultural e criativo – “O desenvolvimento mais recente do sector cultural e criativo (...) tem, finalmente, como consequência que uma parte significativa da cultura seja produzida e/ou comercializada por empresas e entidades cuja “função” principal não é cultural(...)” (Mateus et al., 2010); para, através de um caminho de intermediação entre artistas e entidades culturais, conseguir facilitar e agilizar o acesso a oportunidades de emprego na área, a par de um encurtamento temporal e diminuição de custos relativos aos processos de recrutamento e seleção por parte de instituições ou organizações culturais. Falando-se novamente da iniciativa privada, dado que se trata do caso da SARPA, podemos dizer que estas mesmas iniciativas são fundamentais para a salvaguarda do interesse social e cultural de Portugal “(...) já que a cultura e particularmente a arte, carecem do seu papel ativo (...) na produção de sentido, na “vivência” física e psíquica das próprias obras e dos bens culturais (...)” (Pereira, 2016).

Dentro de uma perspetiva moderna de Gestão Cultural, o objetivo preferencial é o de atingir uma “Entropia Negativa”, que se traduz numa cessação da desordem, ou seja, “na capacidade dos sistemas/agentes obterem nova energia de modo a contrariar a desordem e a autodestruição das organizações” (Katz & Kahn, 1987). A compreensão deste tipo de afirmações, leva-nos, mais uma vez, para a tentativa de dar resposta à questão da qual se partiu para formular este projeto. Saber a forma como se poderá alterar a situação dos processos de agenciamento e recrutamento no mundo artístico deve partir de uma análise de cariz social e cultural do próprio país do mercado em análise (neste caso Portugal).

## 5.2 - Agenciamento de artistas

“É importante relembrar que o artista tem um papel chave em qualquer companhia cultural. Na verdade, todos os produtos culturais estão dependentes desta mão-de-obra especializada. Sem o artista não haveria nenhuma companhia cultural desde a partida.” (Melo, 2016). É, através das palavras de Alexandre Melo que retiramos o ponto fulcral de uma análise feita ao agenciamento de artistas, não podendo assim descurar-se o papel fundamental que os artistas têm no sector cultural, fomentando o crescimento, ou não, das instituições culturais que se organizam de acordo com o leque de artistas de que dispõem.

Tendo em conta o contexto de evolução do circuito social das artes, torna-se essencial existir um serviço de acompanhamento próximo e personalizado, feito aos e para os artistas. Isto, pois, a *“universalização e aceleração do ritmo de difusão das referências e a mercantilização e mundanização crescente da circulação das obras, tornam praticamente nulo o espaço e eficácia de intervenção do artista só, maldito, marginal”*. (Melo, 2016). Contudo, este autor avança com mais considerações relevantes ao que se discute neste ponto, dizendo: “Numa perspetiva deste tipo, a situação de um artista define-se essencialmente em termos de relacionamento e da capacidade de intervenção na conjuntura social, cultural e artística. Funcionam, então, como indicadores pertinentes: o sucesso do mercado e a intensidade de presença em grandes exposições/espetáculos internacionais, no circuito da mundanidade cultural e nos meios de comunicação, especializados ou não.” (Melo, 2016).

Depois, num mundo cada vez mais globalizado e instantâneo (no que toca à circulação de informação) é imperativa a existência de ligações mais estreitas entre artistas e instituições, não só numa perspetiva puramente comercial mas também numa perspetiva fortemente cultural. “Se quisermos ainda adiantar algumas conclusões em termos da política cultural, diremos que uma estratégia cultural que vise a valorização de um país com um nível de desenvolvimento intermédio implica uma deslocação de ponto de vista, no sentido de considerar as dinâmicas do mundo e da cultura contemporâneas como dinâmicas globais, o que implica que cada situação determinada tenha de ser vista como local e global ao mesmo tempo, rejeitando-se assim as oposições pretensamente excluintes entre local e global.” (Melo, 2016).

Concluindo, o que releva mais é o propósito de cariz cultural das ligações entre os diversos agentes: a exposição e notoriedade das obras e dos próprios artistas, a par de uma boa e eficaz direção dessas mesmas obras por parte das Instituições e organizações culturais. Não poderia ser de outra forma, dado que as entidades referidas são os agentes do sector mais interessados no desenvolvimento crescente e sustentado do próprio sector. Nas palavras de Alexandre Melo

entendemos esta questão: “*Sem mediação não só não existe recepção como, em muitos casos, não chega a poder existir criação*”.

Em tom de síntese e tendo em conta o que já foi referido, servimo-nos mais uma vez das palavras de Alexandre Melo para dar conta do papel fundamental que a SARPA pode desempenhar enquanto agente de intermediação e da importância que essa mesma intermediação tem no desenvolvimento dos agentes culturais, tais como são os artistas e as instituições. Assim, temos que: “A categoria de intermediário inclui uma grande variedade de figuras cujas designações e funções variam de acordo com diferentes disciplinas artísticas (...)” (Melo, 2016). Para dar ainda mais ênfase a esta questão, e tirando qualquer dúvida acerca das possibilidades relativas ao papel que a SARPA pretende alcançar no que diz respeito ao agenciamento artístico, Alexandre Melo refere ainda que: “(...) a mediação é a forma de existência social das obras de arte (...) sem mediações, não têm existência socialmente reconhecível e remetem para o domínio da especulação (...)”.

### 5.3 - Recrutamento artístico

São mais de 200 instituições, organizações e espaços culturais registados e publicitados em Portugal<sup>1</sup> – dados relevantes para o que se possa entender como “market place” ou “quota de mercado”, apesar das dificuldades de limitação estatística supra-referidas. Todos estes agentes têm missões e objetivos diferentes, a par de diferentes poderes de atuação no mercado e em termos de dimensão concorrencial no sector. Tratando-se de um tipo muito específico de recrutamento – recrutamento na área artística e cultural – é necessário contextualizar este mesmo conceito, aplicando-o às especificidades próprias do sector em que este é desenvolvido. Para falarmos de recrutamento artístico, não podemos descurar das noções de “market place” e de “intermediários”, conceitos estes que fazem parte da própria definição de qualquer mercado, senão vejamos: “O mercado (market place) é entendido como um lugar onde produtos ou serviços são comprados e vendidos, diretamente ou através de intermediários.” (Cobra, 2015). Através de uma análise teórica, é possível afirmar que se está perante um processo preocupado com as competências individuais de determinado sujeito – neste caso, os artistas considerados individualmente: “Quando o que prevalece é a lógica das competências (...) procura-se verificar as possibilidades de desempenho além dos requisitos específicos do posto de trabalho.” (MERTENS, 1996).

Tendo isto em conta, não podem ser estranhados alguns pontos relativos ao processo de recrutamento de muitas destas entidades, tais como:

- Não realização de entrevistas presenciais;
- Diálogo descuidado e apressado;
- Por vezes, a única forma de recrutamento é feita através de um “Open-day”;
- Método de recrutamento: - envio de CV, não existindo qualquer inscrição online;
- Dificuldades de deslocamento;
- Remunerações mínimas;
- Processos muito morosos e com muitos custos.

Estes pontos acima referidos são um exemplo de como uma instituição pode, ou não, decidir acerca do recrutamento de artistas e das dificuldades passíveis de serem encontradas nas

---

<sup>1</sup> [www.igogo.com](http://www.igogo.com)

tomadas de decisão dessas mesmas instituições. Esses mesmos pontos vão ao encontro da percepção do recrutamento artístico como um processo que é, fundamentalmente, um processo de escolha específica, ou seja: “(...) a contratação transforma-se em “captação” e no estabelecimento de um contrato em termos individuais.” (MERTENS, 1996).

Através do portal informático português de dados e estatísticas – PORDATA – conseguimos ver que a taxa de investimento nas “Atividades artísticas, de espetáculos e recreativas” estabeleceu-se nos 31,8%, o que é demonstrativo da falta de apoios que muitas organizações e instituições sentem, para poderem fazer frente a novos desafios relativamente à dinamização dos seus próprios processos organizativos. (PORDATA, 2016).

Para alcançar uma estimativa do número existente de artistas em Portugal, é necessário ter presente que a população ativa portuguesa está estabelecida nos 5, 587, 300 milhões de cidadãos, enquanto que a população empregada (até aos 64 anos) em atividades artísticas e intelectuais é de 811, 8 mil indivíduos. Em termos meramente relativos, podemos dizer que um número total de artistas em Portugal ronda os 200/300 mil indivíduos, maioritariamente inseridos na faixa etária dos 20 – 65 anos (INE, 2016).

Todos estes dados e fatores contribuem para uma perspetiva, não só de necessidade, mas, claramente, de oportunidade relativamente às carências evidenciadas e identificadas no sector artístico, nomeadamente ao nível dos processos de recrutamento feito por parte dos agentes envolvidos dado que: “(...) nas empresas o que em primeiro plano é uma constante e forte preocupação pela “captação e retenção de talentos”. (MERTENS, 1996).

## **6 - Envolventes relativas ao projeto**

O Ambiente: incluindo, tanto a empresa como o mercado, o ambiente é composto por dois elementos que influenciam constantemente as organizações: competição – sobre a qual a empresa tem algum controlo; e as variáveis macro ambientais, também conhecidas como “variáveis incontroláveis”. (MARKETING, 2017)

A competição é, muitas vezes, definida como uma variável semi-controlável. Isto é, mesmo que a estratégia de um adversário não possa ser diretamente afetada, existem diversas formas de reagir – por exemplo, seguindo o caminho do adversário baixando os preços ou igualando uma campanha viva de publicidade com uma, igualmente, viva campanha de promoção. Uma empresa não é tão impotente aquando confrontada com variáveis semi-controláveis como quando enfrenta variáveis macro ambientais.

As variáveis macro ambientais (ou incontroláveis) afetam, constantemente, a vida de qualquer corporação, a qual pode ter de se adaptar a mudanças radicais, sem nunca ter a oportunidade de atuar sobre as causas dessas mudanças. Existem cinco variáveis macro ambientais principais: demográficas, culturais, económicas, político-legais e tecnológicas.” (MARKETING, 2017).

## 6.1 - Envolvente Político-legal

Para se poder avançar com uma relativamente clara exposição deste tópico, é necessário um prévio enquadramento da situação político-legislativa do sector cultural e artístico. Devido à grave crise financeira e económica que afetou o país ao longo da última década, assiste-se hoje em dia a uma tentativa de fomentar mais políticas de apoio e incentivo a este sector.

O problema está no facto de existirem inúmeras lacunas presentes nos regimes jurídicos que servem de base ao sector cultural e artístico – reflexo da grave desconsideração política e governamental face ao papel e importância da cultura nacional, a que assistimos nos últimos anos.

Apresentam-se, assim, os suportes legais possíveis para a regulamentação, ainda que fraca, das atividades artísticas.

Temos então o seguinte quadro Legislativo:

<b>Proteção de obras literárias e Artísticas</b>	Convenção de Berna de 1886
<b>Registo da marca</b>	Código de Propriedade Industrial – D-L nº 143/2008, de 25 de Julho
<b>Direitos de Autor</b>	Código de Direitos de Autor e Direitos Conexos – D-L nº 63/85, de 14 de Março
<b>Licenciamento da Atividade de Agência de colocação e das empresas de Trabalho temporário</b>	D-L nº 260/2009, de 25 de Setembro
<b>Contrato de Agência ou Representação comercial</b>	D-L nº 118/93, de 13 de Abril
<b>Protecção de dados pessoais</b>	D-L nº 67/98, de 26 de Outubro

Tabela 1. – Quadro político-legal

Fonte: autor

## **6.1. a) Constituição legal da Sociedade**

### **Porquê este tipo societário em detrimento de outros?**

Utilizando aqui o código das Sociedades Comerciais como ponto de regulação e estruturação societária que justifique a criação de uma sociedade como a SARPA, Lda., temos que: “As sociedades por quotas mantêm-se como modelo de sociedade em nome coletivo, dada a vertente subjetiva associada à respetiva participação – Artigo 189º nº1 Código das Sociedades Comerciais.”

A SARPA será constituída legalmente pela figura jurídica de uma Sociedade por Quotas, devido a uma simples mas, no entanto, importante razão: o regime legal previsto para este mesmo tipo de sociedade – Artigo 1º nº2 do Código das Sociedades Comerciais.

Isto é assim, dado que este tipo legal societário “corresponde ao último tipo social a surgir com autonomia, permitindo organizar em estruturas pequenas – e, sobretudo, com um número reduzido de sócios (inicialmente, formada por um mínimo de dois sócios) – atividade económicas com limitação das responsabilidades dos sócios ao capital subscrito.” (CUNHA, Paulo Cunha, Sociedades Comerciais). Daqui, fica fácil identificar os pontos mais importantes para a situação da SARPA: o número mínimo de sócios, a fácil organização estrutural da empresa e a responsabilidade dos sócios limitada ao valor do capital social inicialmente delineado – situação prevista nos artigos 197º a 270º-G do Código das Sociedades Comerciais.

A isto acresce a necessidade de respeitar uma série de menções obrigatórias, advindas da celebração do contrato de sociedade – acto constitutivo previsto no artigo 9º do Código das Sociedades comerciais. “A falta de menções obrigatórias leva à nulidade do contrato sendo, porém, possível a sanção de alguns vícios aplicável a Sociedades Anónimas e Sociedades por Quotas – Artigo 42º do Código das Sociedades Comerciais.”

## 6.2 - Envolvente Sociocultural

Contemporaneamente à realização deste projeto, assiste-se a uma mudança paradigmática nas políticas sociais e culturais no que a Portugal diz respeito. Isto porque o governo socialista em vigor anunciou medidas concretas de apoio e de financiamento ao sector cultural, nomeadamente um financiamento na ordem dos milhões de euros, apesar de ainda não se terem desenhado, de forma clara, os moldes em que estes apoios serão implementados – “(...) é mais ou menos consensual atribuir a governos de esquerda uma maior consciência relativamente à dimensão pública da produção, promoção e fruição culturais (...)” (Pereira, 2016). Contudo, não há como negar de que esta se trata de uma ótima notícia para o sector em questão. Apesar de não servir para preencher e eliminar as lacunas sentidas no que à área da cultura respeita, estas políticas de incentivo a instituições servem como uma “lufada de ar fresco” para muitos quadros organizativos do sector. Para além de permitir que algumas organizações se consigam manter em funcionamento, permite também ao sector cultural ter mais motivos de confiança no poder executivo e governamental português – este era um fosso que, com o passar dos anos, apenas se vinha a tornar cada vez maior devido à falta, clara, de interesse governamental neste sector do nosso país.

Perante este contexto, existem dados que não podem passar despercebidos, tais como os 18,5 milhões de euros que a câmara municipal de Lisboa arrecadou no que toca às taxas aplicadas no turismo cultural realizado na grande Lisboa. (LUSA, 2018). Mais medidas e apoios serão necessários para dinamizar o sector cultural português, o que impõe uma melhor realocação de recursos e de capital, para permitir aos grandes polos culturais a possibilidade de investir em si mesmos, suportados por melhores políticas e melhores quadros de financiamento. Isto com o objetivo de abrir o mercado e de exponenciar tanto as próprias obras artísticas como o planeamento e o exercício das atividades culturais por parte das instituições. Pretende-se, assim, uma “nova vida” para a cultura portuguesa que vem sendo adiada há já largos anos.

Resta então referir que o desenvolvimento anunciado do sector cultural apenas se realizará se o financiamento público acompanhar as diversas e inúmeras necessidades sentidas no sector, de forma a possibilitar o surgimento de novas atividades, de novos projetos; de forma a poder afirmar-se que existe, verdadeiramente, um sector cultural português em expansão, não só a nível de público mas de um ambiente favorável a essa mesma expansão ou desenvolvimento.

Agora, já em 2018, conseguimos apontar um leque de diferenças (para melhor) face a anos anteriores. A sociedade portuguesa dá sinais claros da sua intenção em se reerguer, transversalmente, em todos os sectores. A cultura, como tecido fundamental da sociedade

portuguesa, não escapa a estas mudanças: maior número de empregados, mais anúncios de incentivos públicos, aumento dos públicos associado a uma ligeira recuperação do poder de compra, e apresentação de novos sistemas organizativos face aos trabalhos desenvolvidos (tendo em conta o aparecimento de artistas com uma criatividade cada vez maior a par de uma vontade enorme de singrar, apesar das dificuldades e obstáculos existentes).

*“No estado actual das coisas, os artistas são a parte mais fraca da cadeia de valor, segundo Pedro Wallenstein. O que se tem verificado é que, em muitos casos, os artistas abdicam contratualmente dos seus direitos ou do seu exercício, sem plena consciência das consequências e implicações do que estão a fazer. É essa a principal razão pela qual a negociação desses direitos deve ser colectiva, conclui o presidente da GDA.” (GDA, 2017).*

É nesta envolvência social que a SARPA se pretende inserir, com o objetivo de transpor na sua atividade o espírito criativo nacional, a adaptabilidade face às necessidades, dificuldades e oportunidades que existam e que, paralelamente, tenha um papel importante no fomento, não só do mercado cultural em Portugal mas também a nível global. Ou seja, os traços característicos do ambiente social e cultural portugueses são também os traços que caracterizam a atuação da SARPA. “Trabalhar é arriscado, a menos que confiemos o mais possível nessas agências profissionais que se dedicam ao tratamento de trabalho, para que ele possa ser desempenhado com agrado, senão mesmo com alegria e prazer.” (MARQUES, 2004).

### 6.3 - Envoltente Tecnológica

“As raízes do sistema actual para os negócios das artes com ou sem fins lucrativos foram estabelecidas no final do séc. XIX e início do séc. XX, assim que os avanços tecnológicos começaram a mudar a maneira como as pessoas experienciam o entretenimento. As novas tecnologias criaram o potencial para estabelecer públicos numa escala de massas nunca antes imaginada e possível” (BYRNES, in “The management and the arts”).

Tendo em conta que, hoje em dia, vivemos num “mundo instantâneo” – compreendido e denominado desta forma devido à rapidez de troca de informação existente na sociedade mundial, cada vez mais globalizada – o papel das tecnologias de informação e comunicação não pode ser, sem qualquer dúvida, relegado para um papel secundário. Nos dias que correm, as empresas têm vindo a apostar e a investir intensamente na inovação tecnológica e na utilização dessa mesma tecnologia como um importante recurso técnico, mas também como um recurso para redução de custos, para garantir produtos e serviços de qualidade e como elemento de análise da capacidade de adaptação da empresa face às necessidades e envolvências do mercado e da segmentação que se pretende abarcar. A tecnologia é também utilizada como um importante indicador, não só de inovação mas, principalmente, de diferenciação face à concorrência existente. Nas palavras dos autores Yuri Gonçalves Campos e Oliveira, temos que: “Através da inovação tecnológica, é possível oferecer um produto/serviço de qualidade.” (CAMPOS & OLIVEIRA, 2004).

O mercado cultural, tendo em conta os diversos agentes, as diferentes necessidades, a busca por oportunidades e o cruzamento de informação entre os diferentes sectores e atividades são um reflexo claro de que esta é, para além de muitas outras, uma área da sociedade onde a tecnologia tem um papel fundamental, senão mesmo indispensável. O aparecimento de novos nichos de mercado, como a visualização em “Virtual Reality”, dispositivos de tradução linguística instantânea; cinema 3D, impressoras 3D; novos softwares de iluminação e animação para espetáculos, etc.; tudo isto leva qualquer um a ter como inegável a necessidade de adaptação e inovação que qualquer empresa, não só no mercado artístico e cultural, que queria primar por um leque de serviços de qualidade, englobando diferentes variáveis onde uma das mais importantes é a tecnologia disponível, por esta ser um fator de rápido desenvolvimento e de uma imagem associada a algo moderno e diferenciável. Nas palavras de Yuri Gonçalves e Oliveira (2004), podemos verificar esta consideração: “A empresa tem que manter-se atualizada

e competitiva, dado que as alterações tecnológicas comprometem os resultados e a prestação de serviços da empresa.”

Hoje em dia, e em empresas que pretendam atingir uma maior dimensão e força no mercado “é inegável que as inovações tecnológicas introduzidas nas empresas e organizações aumentaram a sua produtividade, seja pelas melhorias que incorporam nos processos produtivos, seja pela automatização e racionalização da mão-de-obra.” (OLIVEIRA, 2004, P.172).

Releva ainda dar conta do seguinte facto: “Cerca de 82% das empresas em Portugal são munidos de qualquer tipo de componente tecnológica ou informática, e destas 93% têm acesso à Internet.”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> [www.akinumeros.pt](http://www.akinumeros.pt)

## 7 - Definição da segmentação-alvo

### 7.1 - Concorrência

Durante o tempo em que estudámos o mercado, procurámos encontrar empresas e produtos que desenvolvessem o mesmo tipo de atividades que a SARPA se propõe a desenvolver a partir da sua plataforma online. Os resultados da nossa pesquisa devolvem três tipos de concorrentes distintos.

O que nos diferencia do resto dos agentes do mercado? O que nos diferencia, em termos de atividade, dos restantes agentes de mercado é, em primeiro lugar, o foco de incidência ao qual nos propomos – intermediação artística internacional – através de um serviço que visa a integração do artista em equipamentos ou instituições culturais internacionais, de forma a amenizar a lacuna existente relativamente à falta de garantias que um artista tem ao querer integrar instituições de tal tipo.

Para isto, contemplando os nossos serviços, utilizaremos uma plataforma tecnológica inovadora no tratamento e filtragem de informação.

- a) **Concorrência direta:** Não pretendendo transmitir que somos beneficiados por um mercado com pouca concorrência, não considerámos nenhum concorrente direto por não existir nenhuma empresa que disponibilize os mesmos serviços que nós apresentamos em conjunto.
- b) **Concorrência indireta:** Consideramos concorrentes indiretos as plataformas de mediação entre artistas e recrutadores na área artística, tais como: Indústria Criativa , Eventuais , Música Portuguesa , Portal de Artistas, NOP Agency; como também as de emprego generalistas, tal como a Net Empregos , OLX , LinkedIn; programas de captação de talentos, grupos nas redes sociais destinados à promoção e divulgação de ofertas de emprego na área das artes, bem como concursos de talentos podem também inserir-se nesta tipologia de concorrência.
- c) **Concorrência oculta:** Consideramos concorrentes ocultos plataformas semelhantes que possam surgir no mercado como por exemplo, o Facebook - que pode lançar uma aplicação semelhante, tendo poder e meios para fazê-lo sem criar algo do zero.

## 7.2 - Segmentação

Neste ponto do presente projeto, apresenta-se a exposição referente à segmentação que, a SARPA enquanto empresa que se insere no mercado artístico e cultural, pretende atingir. Isto é, está claro, o mercado-alvo para o qual elabora, dirige e disponibiliza os seus serviços.

**O que é então a segmentação de clientes?** “A segmentação não é mais do que a seleção de clientes com os quais a empresa deseja relacionar-se. Hoje em dia, as empresas precisam de ter as ofertas certas para responder aos interesses dos clientes e, posteriormente, adaptar-se às suas necessidades – ao que eles mais querem e procuram. Não se trata de uma tarefa fácil mas, com algumas estratégias bem delineadas, isso é possível.” (Kotler, 2003)

Em primeiro lugar, a SARPA definiu os seus próprios critérios de segmentação, que abarcam tanto a segmentação B2B – Instituições culturais; a segmentação B2C – Artistas. Esses critérios são os apresentados em seguida:

Segmentação B2C	Critérios de segmentação
<b>Artistas:</b>	- Área Artística
	- Valor artístico
	- Experiência
	- Localização
Segmentação B2B	Critérios de segmentação
<b>Instituições culturais:</b>	- Área artística
	- Prestígio no mercado
	- Valor artístico
	- Localização

Tabela 2. – Segmentação de clientes

Fonte: autor

Estes critérios enunciados servem para definir as informações gerais sobre os nossos clientes, ou seja, com quem fazemos negócio; as suas áreas artísticas, o seu valor e prestígio, a sua experiência e a sua localização geográfica. A compreensão e o domínio deste tipo de informações é fundamental para melhorar a forma de contacto e a perceção das necessidades da segmentação que pretendemos abarcar.

Para dar uma explicação mais exata de como a SARPA pensou e traçou a sua segmentação, é necessário enquadrar as áreas artísticas visadas. São elas:

- Fotografia;
- Artes plásticas;
- Música;
- Dança;
- Representação

#### **Cientes-Alvo:**

##### **a) Agenciamento:**

**Segmento B2C:** Artistas de diversas áreas (Fotografia, Dança, Música, Representação, Artes plásticas).

##### **• Informações sobre este segmento:**

<b>Área Artística</b>	<i>Opera nas ditas áreas?</i>	<b>Sim.</b>
<b>Valor artístico</b>	<i>Qual é? Qual pode ter?</i>	<b>É um objectivo.</b>
<b>Experiência</b>	<i>Já tem? Que trabalhos realizou?</i>	<b>Tratamento de informação</b>
<b>Localização</b>	<i>Problemático? Procura a internacionalização?</i>	<b>Necessidade/Oportunidade</b>

*Tabela 3. – Critérios de segmentação no agenciamento*

*Fonte: autor*

##### **• O que é que o nosso serviço de agenciamento procura resolver:**

- > **Necessidades de deslocamento** – Sim.
- > **Acesso artístico** – Sim.
- > **Reconhecimento artístico** – sim.

**b) Recrutamento:**

**Segmento B2B:** Organizações/Instituições, Mecenas de caráter cultural e artístico, que pretendam recrutar artistas para integrar as suas atividades.

• **Informações sobre o segmento:**

<b>Área Artística</b>	<i>Opera nas ditas áreas?</i>	<b>Sim.</b>
<b>Prestígio no mercado</b>	<i>Qual é? Qual quer?</i>	<b>Objectivo</b>
<b>Valor artístico</b>	<i>Tem? Qual o que oferece?</i>	<b>Tratamento de informação.</b>
<b>Localização</b>	<i>Opera em que mercados? Requer deslocação do artista?</i>	<b>Proximidade e tratamento de informação.</b>

Tabela 4. – Critérios de segmentação de recrutamento

Fonte: autor

• **O que é que o nosso serviço de recrutamento procura resolver:**

- > **Necessidades de deslocação** – Sim.
- > **Necessidades de reconhecimento artístico** – Sim.
- > **Necessidade de encurtar o tempo de captação de artistas** – Sim.
- > **Necessidades de tratamento específico de informação** – Sim.

Dizer apenas que todas estas informações acerca da segmentação pretendida é de extrema relevância. Ter conhecimento destas questões é fundamental, já que definirá a estratégia relativa ao serviço durante a sua introdução no mercado, assim como o que é necessário para fortalecê-lo. Estas informações são, também, importantes para os resultados da empresa tendo em conta os segmentos: dados como a quota de mercado que se pretende conquistar; a rentabilidade máxima possível; a fidelização de clientes assim como a sua satisfação; a sustentabilidade do mercado a longo prazo e o preço médio mensal podem ser indicadores que revelam se o negócio é ideal, ou não, para atrair investimento.

Para que tudo isto se processe da melhor forma, há que partir de uma perspetiva personalizada. Isto é, uma perspetiva que coloque o cliente como “peça” indispensável e única, para que ele percecionem a oferta do serviço como sendo exclusiva e elaborada especificamente para ele. Posteriormente, uma pesquisa de satisfação de cliente, abrangendo a situação de mercado, será bastante útil no momento de analisar os pontos que possam ser explorados e otimizados aquando a oferta de serviços.

## 8 - Análise Interna

Procede-se, em seguida, a uma análise interna do negócio e da própria SARPA para se terem como claras todas as perspetivas possíveis de ter acerca das atividades prosseguidas. Isto, tendo em conta todas os fatores ou situações que podem influenciar os modos de implementação e de desenvolvimento do próprio negócio.

Através de um estudo mais detalhado sobre os meandros do marketing empresarial, podemos ter bastante presentes as seguintes conceptualizações:

“Os principais ambientes que afetam todas as organizações são: o económico, político, cultural, demográfico e tecnológico. Como se verá mais à frente, a sobrevivência e o crescimento de uma organização depende da sua capacidade de adaptação à medida que estes ambientes mudam. Gestores de organizações devem usar todas as aptidões e conhecimento à sua disposição, dado que estes ambientes estão constantemente a proporcionar novas oportunidades e ameaças. (MARKETING, ISCTE, 2016)

“O processo de organizar: Organizar e elaborar o design organizacional, o processo de alcançar as metas e objetivos da organização requer que o gestor esteja ativamente ligado ao processo de organizar, o qual foi definido como “dividir o trabalho em componentes administráveis.” Exemplos típicos de organizar nas artes inclui um diretor a trabalhar com um gestor de palco para um horário de ensaios de uma produção, ou um gestor de bilheteira que desenha o horário do staff para cobrir situações das performances que irão acontecer.” (GESTÃO CULTURAL, ISCTE, 2016).

Conclui-se, então, que existem diversos fatores afetos à operacionalidade de um negócio e que ditam a forma e o modo pelo qual uma empresa se vai reger no que toca à sua gestão e organização – comportamento esse que já inclui uma análise apriorística de todos os possíveis fatores que influenciam as diferentes tomadas de decisão – tais como: o nível tecnológico, os recursos humanos disponíveis, a organização da empresa, a sua situação financeira, os seus planos de marketing, entre outros fatores.

Com o que foi referido anteriormente, poderemos apresentar uma tabela que expresse estes diversos em causa, através de uma análise detalhada:

<b>Fatores</b>	<b>Análise</b>
<b>Situação Histórica</b>	Serviços que se inserem num nicho de mercado cultural português, identificado através das diferentes necessidades e dificuldades dos agentes alvo.
<b>Situação Financeira</b>	É um negócio que requer pouco investimento inicial, sem o peso de créditos bancários no seu arranque, e que apresenta os seus próprios capitais (ainda que reduzidos).
<b>Situação de Informação</b>	Apoiados nos recursos técnicos, os serviços a serem prestados trazem uma grande segurança no que toca ao contacto com o cliente e à proteção, tratamento e gestão dos seus dados.
<b>Esquema Organizacional</b>	Para entrar no nicho de mercado assinalado, os serviços são sustentados por um suporte humano, dotado de competências profissionais, que permita a melhor exequibilidade e qualidade dos serviços no que toca ao agenciamento e recrutamento.

Tabela 5. – Fatores internos ao negócio

Fonte: autor

É através de uma primeira análise como esta que se pode verificar a diferenciação dos serviços apresentados face aos já existentes no mercado cultural português. Serviços esses, apoiados por recursos técnicos e humanos que expressem a competência necessária para que os serviços sejam, quase totalmente ou totalmente, adaptados às necessidades identificadas nos clientes-alvo.

## 8.1 - Análise SWOT

Antes de procedermos a uma exposição mais abrangente sobre este tópico, é bom lembrar a necessidade deste conceito que é uma “análise SWOT”. Pela tradução para português, vemos que se trata de uma análise da empresa tendo em conta as suas próprias forças (S – Strengths); as suas próprias fraquezas (W – weaknesses); as oportunidades que pode aproveitar (O – opportunities); e as possíveis ameaças presentes no mercado em que se insere (T – Threats).

Ou seja, o que está em causa é uma análise mais atenta a todos os fatores que possam influir nas tomadas de decisão da empresa, aquando da sua inserção no mercado-alvo – é, pode dizer-se, uma análise sobre as diferentes “pistas” ou “indicações” externas, de que a empresa se pode fazer valer para decidir de que forma se irá adaptar aos diferentes fatores externos que a rodeiam e influenciam.

Apresentamos então uma matriz de SWOT para uma análise da SARPA:

Forças	Fraquezas
Baixo investimento e alto nível de rendibilidade (importante no que toca à ótica do investidor)	Poucas limitações de entrada (o que pode trazer o surgimento de concorrência marcadamente direta e até mesmo uma concorrência indireta forte)
Conhecimento do mercado cultural	Capitais próprios reduzidos
Recursos técnicos e humanos munidos de uma alta competência profissional relativamente às áreas em foco	Experiência profissional no mercado alvo
Serviços diferenciados e personalizados	
Forte capacidade de tratamento, gestão e manipulação de informação	
Oportunidades	Ameaças
Serviço diferenciado no mercado nacional	Falta de colaboração dos clientes-alvo
Fácil inserção do negócio no mercado	O facto de ser um nicho de mercado
Facilidade no tratamento e gestão de dados	Possível falta de vagas ou de artistas para os processos de seleção
Melhoria dos processos de recrutamento e agenciamento artísticos	Surgimento de novas tecnologias que tornem estes serviços em serviços totalmente fungíveis/ secundários
O facto de ser um nicho de mercado	Falta de aceitação por parte dos diferentes agentes do mercado
Acompanhamento especializado e personalizado relativamente aos clientes	

Tabela 6. – Análise SWOT da SARPA Lda.

Fonte: autor

## **9 - Objetivos do Plano**

A intenção de criar uma empresa como a SARPA tem como finalidade primária a da criação de uma empresa com fins lucrativos, dentro de um nicho de mercado identificado no mercado cultural e artístico nacional. O desenvolvimento da empresa, como tudo o resto, assenta em diferentes variáveis: desde a missão da empresa, a equipa ganhadora, os recursos utilizados, as diferentes oportunidades identificadas, os riscos existentes e possíveis e os indicadores práticos e reais da prestação de serviços realizada.

Com isto, os objetivos iniciais que importa assinalar são:

- » Apresentação de dados que suportem a implementação do negócio;
- » Angariação de clientes e possíveis parcerias do projeto;
- » Definição clara dos passos necessários para implementar uma mudança real nos processos de agenciamento e recrutamento nacionais;
- » Angariação de Investidores – sinal de que é uma empresa atrativa e solidificada;
- » Estabelecimento de uma imagem forte da marca – através da qualidade e inovação associadas aos serviços disponíveis

Em termos de objetivos estratégicos, estes serão referidos posteriormente no capítulo referente às estratégias iniciais de marketing (Missão, Visão, Valores e Objetivos estratégicos).

## 10 - Estratégia de Marketing

### Missão

A SARPA tem como missão a agilização e facilitamento do contacto entre artistas de diferentes áreas e diversas instituições/entidades no mercado artístico cultural. Através dos recursos ao dispor da empresa – em especial, uma equipa especializada, a par de uma plataforma digital interativa, que torna possível um tratamento e manipulação de dados mais eficiente e de maior proximidade face às necessidades ou problemáticas assinaladas na área em questão – cria-se uma ligação entre os perfis dos artistas e as oportunidades disponibilizadas pelas instituições visadas.

“Está também muito presente a pretensão de eliminar barreiras previamente identificadas, de promover a interação do sector artístico e criativo ao reduzir e facilitar o âmbito de gestão de informação disponibilizada tanto por Instituições, como pelos próprios artistas.” (Manuel et al., 2017).

### Visão

A pretensão da SARPA, enquanto entidade, é a de ser reconhecida tanto no mercado artístico nacional e internacional, como uma plataforma de suporte e de apoio à divulgação de artistas e diferentes profissionais do mundo da arte, assim como pela mudança eficaz dos processos de disponibilização de oportunidades por parte de diferentes instituições. “Assim, visa a obtenção ou o alcance de um lugar de referência no que diz respeito aos moldes do agenciamento e recrutamento global para artistas, profissionais e entidades envolvidas neste meio.” (Manuel et al., 2017).

No que toca a garantias de sustentabilidade, esta será assegurada através de uma atuação muito próxima e adaptada aos seus clientes, servindo para este propósito a criação de vastas *networks* de informação, elaboração de critérios/vetores para estes procedimentos – bem assentes nos recursos técnicos disponíveis para tal efeito – que proporcionem a qualidade desejável dos serviços prestados. Ao ser concretizado, surgirão oportunidades de desenvolvimento com o decorrer do tempo, que estão intrinsecamente ligadas à diferenciação da SARPA relativamente a outras entidades existentes no mercado. Todos estes fatores estruturantes colocarão à prova a capacidade de adaptação face ao meio envolvente. A par disto, também a dupla segmentação (relativa aos clientes) permitirá uma forte capacidade de maneio para gerir bem todos os fatores e circunstâncias que se considerem, à partida, como incontornáveis.

## **Objetivos e Estratégias de Marketing**

Enquanto entidade que se dedica à prossecução de um negócio, a SARPA tem como objetivo principal a obtenção de Ganhos de Capital e, idealmente, de um processo de internacionalização. Uma entidade que se prenda com tal objetivo, ao adotar tal estratégia, visa um tipo de gestão que cria condições para o desenvolvimento de uma imagem exterior da empresa em rápido crescimento. Tendo como meta a obtenção de lucros a curto prazo, e dentro da estratégia escolhida, haverá sempre a necessidade de adaptação de todas as decisões tomadas com vista a esse mesmo fim. Face aos riscos ou ameaças que possam surgir ou que sejam já existentes, uma estratégia de obtenção de ganhos de capital a curto prazo implicará que a empresa em questão intenciona atrair recursos, capital ou atenção sobre si própria, dentro de um intervalo temporal curto – o objetivo delineado dentro desta estratégia será o verdadeiro teste de durabilidade e adaptabilidade por parte da SARPA.

Relativamente ao processo de internacionalização, Eternad e Wright (2000) consideram: “O novo meio envolvente global e ferozmente competitivo tem vindo a transformar as condições de competitividade para as empresas. Apesar de elas necessitarem de desenvolver uma eficiência a nível mundial para competirem nos mercados internacionais, não lhes é dado tempo suficiente para conseguirem essa eficiência através de uma evolução sequencial com os seus próprios recursos. Tal só será possível num curto período de tempo se adquirirem e internacionalizarem os recursos necessários para enfrentar esse novo meio envolvente competitivo, caracterizado pela sua dinâmica e turbulência.”

Estes mesmos autores referem ainda: “No entanto, as mais recentes evoluções ocorridas nas tecnologias de informação e comunicação, permitem a aquisição do conhecimento crítico possível até para as empresas mais pequenas, potenciando o seu sucesso no exterior. Para além disso, como as PME’s são normalmente organizações menos hierarquizadas e burocráticas que as multinacionais, a circulação de informação decorre com mais facilidade, permitindo uma adaptação criativa às exigências do mercado-alvo.” (Eternad & Wright, 2000).

## **Tendências e Ortodoxias**

Nos dias que correm, a tendência existente no sector artístico e cultural é a de concertação social e cooperação entre os diversos agentes de mercado – principalmente no que toca às Instituições culturais, respeitando a uma articulação de esforços para uma maior regulamentação e um maior desenvolvimento estrutural do dito sector.

É importante referir, também, que na última década, apesar da intermitência de apostas neste sector, o crescente peso que tem ganho faz com que, atualmente, este se assuma como um fator de dinamismo e crescimento económico sentidos em Portugal (GANEC, 2016) de extrema importância. A par desta situação, o crescente e acentuado interesse por novas tecnologias de informação e comunicação faz com que as empresas/entidades prossigam as suas atividades de uma forma muito mais eficaz e eficiente. Isto, num mundo cada vez mais interligado e globalizado. É, então, possível afirmar que as exigências perante determinado negócio são cada vez maiores. No entanto, essas crescentes exigências podem ser melhor ultrapassadas com as oportunidades proporcionadas pelo suporte tecnológico, cada vez mais avançado. – Sendo também um reflexo claro da crescente especialização, não só da mão-de-obra do sector, mas como dos elementos fundamentais da tomada de decisão por parte dos clientes do mercado global.

Ainda dentro das T.I.C, assinala-se aqui o Modelo Baseado na Inovação, para falar-se das oportunidades e vantagens que dizem respeito aos mercados internacionais (um modelo que se foca no processo de internacionalização da empresa de acordo com uma perspetiva de inovação) que acaba por ser a meta ideal a ser alcançada pela SARPA – diferenciação através dos serviços e da inovação.

Já dentro de uma perspetiva de internacionalização, falamos agora de outro modelo relativo ao mercado – Modelo Upsalla (Jan Johanson e Jon-Erik Vahlne, 1997) – que compreende que “*a internacionalização da empresa é analisada como um processo em que esta aumenta gradualmente a sua participação internacional (...)*”. Este caminho tendente para a internacionalização é o panorama que se desenha como mais favorável para uma empresa nacional, que queira assegurar grandes volumes de negócio a par de uma existência continuada e perpétua.

## **11 - Estratégia de desenvolvimento**

Dado que se assume tratar-se de um negócio inovador, prezando a qualidade e que se insere num nicho de mercado, há que deixar exposto as diferentes considerações que advêm dessa mesma perspetiva. São considerações, tais como: no que ao recrutamento diz respeito, a intenção é a de que os serviços sirvam, totalmente, os interesses dos agentes envolvidos de forma a dinamizar os processos de recrutamento até agora existentes – daqui surge, numa lógica económica, a possibilidade de um serviço diferenciado com um preço mais elevado, dado que é indiscutível a necessidade de um serviço deste tipo em Portugal, para que as entidades/instituições consigam tornar os seus processos de seleção mais eficientes e eficazes. Em termos de agenciamento, o discurso altera-se um pouco dado que existem diferenças substanciais, tais como o tipo de cliente-alvo e diferentes concorrentes (diretos e indiretos) no mercado que têm, também, poder ou recursos suficientes para transformar ou alterar os moldes em que o agenciamento é realizado – sendo que os preços deste serviço estarão estabelecidos num valor mais reduzido.

Pode dizer-se que a análise feita ao recrutamento em termos de serviço é feita dentro de uma perspetiva estrutural – onde as mudanças têm de ser efetuadas no seio das próprias entidades ou agentes que organizam esse mesmo processo de recrutamento. Já no que ao agenciamento diz respeito, efetuou-se uma análise dentro de uma perspetiva conjetural – onde as mudanças pretendidas serão efetuadas transversalmente, por todos os agentes de mercado, seja o artista, a instituição, a produtora, o investidor, e o intermediário. Ou seja, o agenciamento dependerá de agentes que podem não estar sequer inseridos no próprio mercado cultural – é uma mudança dependente de fatores externos ao mercado cultural.

Tendo tudo isto em mente, podemos delinear as estratégias de desenvolvimento que se vão interligar e, inclusive, misturar com os próprios objetivos da empresa. Estratégias essas que se refletem na:

- Criação de laços/parcerias entre os diversos agentes do mercado cultural;
- Implementação de serviços diferenciados pela inovação e qualidade;
- Gestão eficiente dos recursos disponíveis;
- Construção e desenvolvimento de um sistema interativo e intuitivo de tratamento, partilha e gestão de dados e informação;
- Satisfação dos clientes – como principal vetor de atuação da empresa.

## **11.1 - Política de Marketing**

Uma boa política de marketing passa por realizar uma análise do contexto em que a SARPA se encontra e pretende inserir. Nesta análise, de forma a ser a mais detalhada e incisiva possível, serão definidos os objetivos da empresa, tendo em conta a forma como se estabelecerão, de forma organizada, os serviços a serem introduzidos no mercado.

Depois de elaboradas as análises das diferentes envolventes da empresa e de uma análise SWOT – que tem em conta as forças e as fraquezas da empresa – parte-se para a definição da segmentação, do mercado-alvo e o próprio posicionamento da SARPA. Ao finalizar-se estes passos fulcrais à melhor tomada de decisão, passa-se, então, para a definição das componentes base do marketing-mix, sendo elas: a definição do produto/serviço; a tabela de preços praticados; o tipo de promoção a ser realizada e os canais de distribuição que irão ser utilizados para “levar” o produto/serviço aos clientes-alvo pretendidos.

Concluindo, são estes os passos normais e necessários para que a SARPA (ou qualquer outra empresa) consiga entender e decidir a melhor maneira de introduzir os seus serviços no mercado e retirar daí todo o feedback indispensável às melhores tomadas de decisão referentes à estrutura e planeamento eficaz e eficiente das suas atividades.

## **11.2 - Posicionamento da SARPA**

A SARPA tem como objetivo inserir-se no mercado cultural e artístico, de forma a dinamizar os processos de agenciamento e de recrutamento nessa mesma área. Com critérios de atuação e de serviços bem definidos, a SARPA procura promover as oportunidades referentes a carreiras artísticas, assim como dinamizar a captação desses mesmos artistas junto das Instituições. Algo que tem de ser comum e evidente no papel que a SARPA procura desempenhar é a qualidade inerente que tem de estar refletida nos seus serviços. Só assim se poderá alcançar o objetivo primordial deste projeto: trazer novos dinamismos que alterem, para melhor, os processos existentes de agenciamento e recrutamento artístico e cultural em Portugal – isto tendo em conta as dificuldades já referidas no presente projeto, tanto a nível de estrutura do sector, como de difusão de informação entre os agentes que o compõem.

Para além do mais, a SARPA procurará o melhor posicionamento relativamente ao segmento de mercado que pretende atingir, de forma a fomentar uma imagem forte e segura da empresa junto dos seus clientes e do público em geral – isto para que se reconheça a SARPA pela sua confiabilidade, qualidade e excelência, diferenciação e inovação.

### 11.3 - Marketing Mix

Para qualquer empresa que queira alcançar o sucesso, tem de haver uma análise e uma perspetiva clara sobre o que está associado a este conceito fundamental que é o Marketing Mix. O que é então este conceito de marketing mix? Segundo alguns autores, o Marketing mix deve ser entendido como: “O Marketing mix representa o conjunto de variáveis que devem ser consideradas pelas empresas na formulação das suas estratégias de marketing/comercialização.”<sup>3</sup>

Por que razão é tão importante o marketing mix para uma empresa? O marketing mix permite a qualquer empresa, que queira disponibilizar determinado produto ou serviço para os seus clientes, informações fulcrais para a sua linha de atuação dado que reúne quatro componentes de análise indispensáveis à normal atividade da empresa. Para além de que ajuda nas tomadas de decisão, para uma empresa conseguir traçar a melhor estratégia para aproximar o seu produto ou serviço das características desejadas pelos clientes que se pretenda alcançar.

Essas componentes integrantes do marketing mix são:

- » **Serviço:** compreende a qualidade, as características técnicas, a inovação e a definição do serviço. É o que se disponibiliza ao cliente.
- » **Preço:** refere-se á definição e estruturação lógica dos preços. É o custo do serviço.
- » **Distribuição:** diz respeito aos canais utilizados para disponibilizar o serviço. É a forma de alcançar o cliente.
- » **Promoção:** corresponde à comunicação e divulgação dos serviços. Como tornar os serviços visíveis ao cliente.

Dizer que, todas estas componentes referidas, vão dar lugar a estratégias específicas – por parte da empresa na sua análise de mercado – relativamente aos serviços existentes, de forma a ir de encontro às necessidades e desejos dos seus clientes.

---

<sup>3</sup> [www.portal-gestao.com](http://www.portal-gestao.com)

## 11.4 - Política da Marca



Figura 2.- SARPA Lda.

Fonte própria

“Quanto maior a força de uma marca, mais forte será a sua presença no mercado.” (FERREIRA, 2017)

O que é a Marca de uma empresa? Consideramos aqui o entendimento de um autor referenciado na área de marketing: Philip Kotler. Kotler define este conceito da seguinte forma: “União do nome, termo ou símbolo, com o objectivo de identificar produtos ou serviços, diferenciando-se assim da concorrência.” (KOTLER, 2003).

**SARPA Lda.** -» “Serviços de Agenciamento e Recrutamento em Plataforma Artística”

Em primeiro lugar, deve ter-se em mente que qualquer definição de marca de uma qualquer empresa é essencial a um negócio. Como Kotler (2003) refere: “*Não consumimos produtos ou serviços, mas antes a imagem que temos deles.*” Dentro desta compreensão conceptual, Kotler identificou algumas dimensões essenciais a qualquer construção de uma marca. São elas:

- Identificar e apontar as principais vantagens que a marca proporciona;
- Fácil identificação das características da marca;
- Demonstrar as características que diferenciam a marca, relativamente a outras;
- Providenciar informação sobre a visão e os valores da empresa.

A SARPA, como entidade/empresa que pretende inserir-se no mercado cultural e artístico, quer formar uma imagem de marca forte sustentada por uma atuação concentrada no seu público-alvo: artistas e instituições. Para conseguir alcançar este propósito, a SARPA terá fortes valores de cariz social, dado que vai desenvolver a sua atividade para e com pessoas.

Através dos serviços disponibilizados – de agenciamento e recrutamento artístico – a SARPA pretende não só suprir as necessidades ou os problemas sentidos pelos diferentes agentes e indivíduos, mas também conseguir ter um papel preponderante na alteração e dinamização desses mesmos processos (de agenciamento e recrutamento) no que toca ao molde em que estes são praticados hoje em dia. É atingindo e prosseguindo esta vontade e esta linha de atuação que a SARPA se afirmará, no mercado em que se insere, como uma marca credível e forte, à qual os investidores reconhecem viabilidade para futuros investimentos; à qual o público tem interesse ou intenção em fidelizar-se; à qual se associará uma tentativa clara de transformação e inovação dos processos do mercado artístico e cultural, etc.

Concluindo, a SARPA no decorrer normal das suas atividades procurará sempre imbuir as suas tomadas de decisão com valores e metas sociais que dão fundamento à própria criação da empresa – isto, de forma a que se possa construir, não só uma marca dinâmica e inovadora, mas sim uma marca de confiança para todos. Dizer, também, que a política da marca não é definida isoladamente. Isto é, não é definida apenas para fidelizar ou criar determinada relação com os clientes. A política da marca é estruturada e pensada, tendo em conta as diferentes componentes do Marketing mix, que permita não só uma análise ao mercado mas, antes e principalmente, uma análise interna para que as tomadas de decisão relativas ao planeamento das atividades sejam realizadas da forma mais eficiente e eficaz – ou seja, a política da marca afetará também todas as estratégias a serem desenvolvidas futuramente.

## **11.5 - Política de Distribuição**

A distribuição faz parte dos quatro elementos do marketing mix – trazidos por McCarthy e é entendida como o processo “que engloba os elementos necessários para que o produto/serviço chegue aos consumidores.” (FILHO, p.107).

Antes de mais, é necessário relembrar que a SARPA, dentro das suas atividades, baseia-se somente na prestação de serviços, não tendo por essa razão um produto final físico/material ou de qualquer outra espécie para venda. O que faz com que a política de distribuição seja pensada com esse ponto em mente. Assim, a distribuição dos serviços será feita de forma personalizada e direta, compreendendo os contactos angariados e fornecidos pelos clientes através da plataforma de tratamento de dados e informação – plataforma que contemplará e apresentará os serviços disponíveis e existentes aos clientes e público em geral.

Devido a uma maior adaptabilidade às escolhas e hábitos dos clientes-alvo, a distribuição realizar-se-á, também, através de canais como as redes sociais – dependendo isto, claro está, do tipo de aceitação que se verifique no público.

## **11.6 - Política de Comunicação**

Este é um ponto crucial para a SARPA, dado que é através da comunicação que a empresa conseguirá formar as suas próprias redes de contactos, de clientes, para dar lugar a uma total e normal operacionalidade dos seus serviços. Para além disto, importa assinalar que o modo como a comunicação é efetuada é fulcral para a construção de uma imagem de marca forte e credível junto do público e do mercado onde se insere.

Para que estes objetivos basilares se tornem numa realidade, a SARPA aposta numa comunicação adaptada à segmentação que pretende abranger. Isto é, no que toca aos artistas – segmentação B2B – a comunicação será feita através dos canais normais de informação, tais como as diversas redes sociais existentes e por contacto telefónico (a ser necessário) – contactos apoiados pelos recursos técnicos da empresa, tal como a plataforma digital de tratamento de dados. No que às instituições/entidades culturais diz respeito, a comunicação será feita não só através das redes sociais e contacto telefónico, mas também de uma forma direta e pessoal de maneira a sedimentar laços e, simultaneamente, fidelizar esses mesmos laços para que se construa uma carteira de clientes tão vasta quanto possível – a razão de ser disto explica-se através da relevância que as instituições (enquanto clientes e não só) assumem no processo de recrutamento, o que por si só afeta a estruturação de como os serviços serão prestados.

## 11.7 - Política Organizacional

Antes de se proceder a uma análise relativa à forma como a SARPA traça as suas políticas organizacionais, temos de compreender o entendimento acerca do conceito de políticas organizacionais. Assim, podemos compreender este mesmo conceito como: “Guias orientadores que balizam as ações necessárias para alcançar as metas e objetivos estabelecidos pela organização (...)”.<sup>4</sup>

O negócio a que a SARPA se propõe está assegurado pela participação de dois sócios (os dois realizarão o capital social que for estabelecido), que procederão ao controlo e gestão de todas as atividades, de forma plena e permanente. Contudo, tendo em conta a especificidade do mercado onde pretendemos atuar, poderá ser necessário em algumas ocasiões recorrer a serviços de outsourcing ou a colaboradores temporários de forma a assegurar a qualidade pretendida e aceitável dos serviços disponíveis. Estas tomadas de decisão têm sempre de ser acompanhadas da orientação traçada pela própria empresa, dado que as políticas organizacionais “(...) são orientações formais que facilitam e servem de base para as tomadas de decisão a qualquer nível dentro da organização.”

A lógica de uma política com este teor passa pela manutenção da operacionalidade da empresa, dentro de uma perspetiva de minimização de custos e de baixo investimento – que caracterizam a própria criação e idealização deste negócio. Para que tal seja concretizável, importa referir ainda que o papel dos clientes é fundamental para todo o planeamento efetuado, de modo a que se atinjam a atuação e sustentabilidade pretendidas.

---

<sup>4</sup> [www.gestaodesegurancaprivada.com](http://www.gestaodesegurancaprivada.com)

## 11.8 - Política de Serviço

Na questão relativa às políticas traçadas de Serviço, há que compreender que elas são elaboradas tendo como ponto central o conceito de “serviço ao cliente” – conceito fundamental para a SARPA, pois esta é uma empresa que não oferece qualquer produto físico, mas antes um leque de serviços diferenciados que servem de base para uma compreensão abrangente das atividades que a SARPA prossegue.

Assim, num possível entendimento de “serviço ao cliente”, temos que: “O papel do serviço ao cliente é o de providenciar a melhor experiência possível para os consumidores nos negócios feitos com a empresa/ organização e o de gerir as suas expectativas ao longo dessa experiência. Um bom serviço ao cliente é uma maneira de se destacar relativamente à concorrência e de construir a lealdade dos clientes.” (Gouveia, 1995).

Para se estabelecer uma política de serviços otimizada e clara, é necessário atentar em alguns passos fundamentais para uma estruturação bem definida desses mesmos serviços. Os passos são os referidos em seguida (GOUVEIA, Luís Manuel Borges, Porto, 1995):

- 1º - Identificar os principais elementos do serviço;
- 2º - Determinar a importância relativa de cada elemento do serviço;
- 3º - Determinar a competitividade da empresa de acordo com os níveis atuais de serviços;
- 4º - Identificar os requisitos de serviço distintos para os diferentes segmentos de mercado;
- 5º - Desenvolvimento de pacotes específicos de serviços ao cliente;
- 6º - Determinação dos procedimentos de monitorização e controlo.

Tendo em conta que a forma como os serviços são disponibilizados ao público-alvo marcam, decididamente, a experiência dos próprios clientes e a sua perceção pessoal e própria da empresa que fornece esses mesmos serviços, deve ter-se em mente o seguinte: É essencial, para uma organização, analisar e perceber as expectativas da sua clientela. A principal expectativa é a segurança/confiança. As outras são a capacidade de resposta, acessibilidade, rapidez, competência dos empregados, cortesia, respeito, consideração, aconselhamento, empatia, reconhecimento por parte do cliente (no caso de um cliente regular), discrição e confidencialidade, flexibilidade e adaptabilidade, conveniência e equidade.” (Gouveia, 1995).

- Revelação dos Serviços

A lógica, que fundamenta a existência de um leque de serviços como estes que a SARPA se propõe a prestar, prende-se à intenção de ter um serviço que ligue agentes do mercado artístico – artistas e entidades/instituições culturais de renome – de uma forma facilitada e criativa, que dinamize a forma como são formadas as ligações entre os ditos agentes.

Com isto, podemos considerar uma proposta de valor baseada num fornecimento de serviços, tanto de agenciamento como de recrutamento, que permitam o acesso e a integração numa vasta network de artistas e instituições; a dinamização e maior eficiência dos processos relativos às atividades referidas, que culmine na melhor adaptação e numa melhor resolução das necessidades e problemáticas identificadas nesta segmentação.

- Como é gerada a Receita?

**Introdução:** sendo este um dos pontos fulcrais para qualquer empresa ou plano de negócio, é de extrema importância fazer uma boa exposição sobre tal tópico. Dizer, assim, que a SARPA gerará a sua receita através da prestação dos serviços definidos; através de um pricing estabelecido de acordo com os diversos preços existentes no mercado e com a intenção dos clientes.

**Artistas:** relativamente a estes, foi definida uma tabela de preços, elaborada de acordo com as intenções próprias de cada artista aquando da utilização dos nossos serviços.

**Instituições:** Para estes clientes, foi também pensada e criada uma tabela de serviços, baseada em diferentes condições contratuais e de acordo, claro está, com as necessidades identificadas neste segmento.

- Como é feita a distribuição dos Serviços?

A SARPA efetuará a distribuição dos seus serviços através de dois canais de venda. O primeiro canal de venda traduz-se na utilização da plataforma digital – como recurso técnico importante de diferenciação que é – e, em segundo lugar, mas não menos importante, através de um contacto personalizado e direto com os artistas e as diferentes Instituições.

- Como é realizada a comunicação e fidelização dos clientes?

Antes de se proceder à exposição dos canais utilizados para a comunicação e fidelização dos clientes, é necessário esclarecer a razão de ser das escolhas da SARPA quanto a esta questão. A razão prende-se, tão somente, com a intenção de formar a relação, tida como ideal, como os diversos clientes: relação essa que se quer próxima e direta, personalizada; bem estruturada e intuitiva no que toca à perceção e consequente utilização dos serviços prestados.

Referir, ainda, que a fidelização dos clientes servirá (no caso específico da SARPA) como um reflexo da adaptabilidade e da qualidade dos serviços prestados pela empresa, dado que os clientes visados têm um papel de utilizadores diretos dos serviços propostos (como se verifica no que toca à elaboração das networks – imprescindíveis para a prossecução das atividades a que a SARPA se propõe). Isto é assim, pois, a fidelização de clientes pode revelar se os serviços são, ou não, ideais para investimento; e revela, também, os níveis de satisfação dos clientes quanto aos mesmos.

- Definição dos serviços ao cliente:

O papel do serviço ao cliente é o de providenciar a melhor experiência possível para os clientes, tendo em conta os negócios realizados com a SARPA, e o de gestão das expectativas ao longo das suas experiências enquanto clientes -> é essencial a análise interna de uma empresa, para se ter uma clara perceção da clientela com que se está a lidar – **característica inerente a qualquer marca, seja qual for o mercado em que esta se insira.**

- Contextualização do Pricing dos serviços:

- Matching entre artistas e instituições;
- Fornecimento de networks;
- Definição dos critérios de seleção;
- Certificação artística

1.a) **Matching:** através deste serviço e, tal como a própria denominação indica, pretende-se criar um mapa de ligações bilateral e sinalagmático (entre instituições e artistas), com o objetivo de haver um melhor suporte para as tomadas de decisão dos agentes artísticos em questão. O preço deste serviço está estabelecido nos 90€ - tendo em conta os tipos de serviços e os preços praticados no mercado.

1.b) **Fornecimento de Networks:** este serviço tem como objetivo alargar as escolhas dos agentes envolvidos, de forma a que tenham total conhecimento do interesse, ora de instituições ora de artistas, para uma possível ligação. Tendo em conta os preços praticados habitualmente no mercado e o tipo de serviços similares, o valor unitário estabeleceu-se nos 75€.

1.c) **Definição de critérios de seleção:** este serviço carrega marcadamente a intenção de ser totalmente personalizado, fazendo com que os clientes sejam perspetivados como clientes diretos – devido à importância que a sua interação tem no aproveitamento deste serviço. Traduz-se, basicamente, num delinear de critérios próprios e únicos de seleção, traçados tanto pelos artistas como pelas instituições, de forma a existir uma grande segurança no intercâmbio de informação entre a SARPA e os seus clientes. O preço deste serviço está estabelecido nos 60€.

1.d) **Certificação artística:** este serviço pode ser visto em dois momentos: um momento prévio de avaliação, para definir os traços do perfil do artista e da instituição; para, posteriormente, haver um momento de obtenção de um certificado que garanta a qualidade desejada pelos agentes que procedem a uma seleção. Devido à inexistência de serviços semelhantes no mercado, o preço estabeleceu-se nos 80€.

É importante referir que estes serviços são prestados com um objetivo bem traçado, que é o de proximidade com o cliente, de forma personalizada – sustentados por uma plataforma digital de tratamento e manipulação de informação, permitindo uma rápida e eficiente gestão de todos os dados -, uma espécie de sistema de base de dados que tornam os serviços suprarreferidos como serviços diferenciados.

## 11.9 - Política Tecnológica

“A transição para o século XXI viu consolidar-se, de facto e a uma escala global, a emergência de um novo paradigma de desenvolvimento, que liga a criatividade e a cultura à tecnologia...centrados na predominância dos serviços e dos conteúdos criativos (...)” (Mateus et al., 2010).

No que toca a esta questão, a SARPA não pretende ficar atrás da concorrência. Para que tal não aconteça, a empresa mune-se de recursos técnicos como o software de informação, traduzido numa plataforma digital interativa que permita, tanto aos clientes como à própria equipa da SARPA, ter um total controlo sobre os dados disponíveis, seja a nível de gestão, transformação, análise e manipulação desses mesmos dados. Será esta mesma plataforma que tornará possível o reconhecimento da existência de um qualquer grau de inovação sustentando os serviços disponíveis e que garantirá toda a boa e eficiente gestão das atividades.

Esta plataforma terá os moldes fulcrais de uma base de dados – em termos de acesso e segurança de dados – para que haja, num momento inicial, um registo de todos os dados provenientes da atividade prosseguida, tais como: os perfis dos clientes (artistas e instituições); a respetiva área artística em que cada cliente se insere; os diferentes critérios elaborados em conjunto com os dois segmentos de clientes – artistas como b2c e instituições como b2b-; para, num momento ulterior, se proceder ao match/correspondência entre os clientes, registando certificados de avaliação artística e tornando mais próximo e personalizado o serviço de acompanhamento de carreira (isto relativamente aos clientes em carteira).

Segundo autores como Reid (1981) e Gzinkota (2001): “Nos mercados internacionais, as inovações que proporcionam vantagens competitivas antecipam as necessidades tanto no mercado externo como no mercado interno.”

Toda esta atuação, por parte da SARPA, pretende ser o “bilhete de entrada” da empresa no mercado, acompanhando os últimos passos dados na tecnologia existente e desenvolvida em específico para o mercado cultural. Algo que é necessário para que os clientes e o público em geral reconheçam o valor, não só dos serviços prestados mas muito mais no nível de inovação – o gosto pela novidade é transversal à humanidade e é um dos principais fatores de fomento e avanço civilizacionais -, que permitam, sem qualquer dúvida, apontar a qualidade inerente desses mesmos serviços e a sua respetiva capacidade de adaptação às necessidades identificadas.

Segundo Leonidu e Katsikeas (1997, p.66): “(...) a informação pode ajudar as empresas a melhorar a sua capacidade de marketing, desenvolvendo a orientação para o cliente internacional, adotando estratégias impulsionadas pelo mercado e finalmente conseguindo vantagem de posicionamento competitivo.”

### 11.10 - Política Financeira

Antes de se desenvolver o pensamento relativamente ao modo como a SARPA traça as suas políticas financeiras e económicas, é importante atentar no próprio conceito de política financeira, aliando muito estritamente este conceito com o de gestão financeira. Desta forma, podemos informar que esta questão é de extrema relevância para o desenvolvimento de qualquer empresa, de qualquer atividade económica, com o risco de se evidenciar o insucesso caso não se aposte numa forte compreensão das consequências advindas de um planeamento eficiente e eficaz dentro de uma gestão financeira: “A gestão financeira é um termo que define o conjunto de ações administrativas para planejar e analisar as atividades financeiras de uma empresa. Sem uma gestão financeira adequada, a empresa não consegue crescer e pode até falir, uma vez que este tipo de controle permite que o empresário norteie todos os setores da empresa.”<sup>5</sup>

O desenvolvimento do projeto, por parte da SARPA, foi iniciado no mês de Janeiro de 2018 de forma a que no futuro mês de janeiro de 2019 se dê o arranque da atividade normal da empresa. Para isto, tendo em conta não só o leque de serviços mas também todas as questões práticas e legais que envolvem a criação de uma empresa, há que referir que a SARPA será constituída como sociedade por quotas, com um capital social de 5 000 € (coberto pelos dois sócios constituintes), fazendo-se a divisão de quotas nos 50-50 no que conta para as percentagens de participação dos sócios na sociedade. Recorreu-se, também, a um empréstimo bancário no valor de 1 514 € para ajudar no arranque normal das operações, empréstimo esse com uma maturidade de 2 anos e com uma taxa de juro anual estabelecida nos 2%.

No que toca às políticas financeiras, é necessário algum cuidado neste ponto dado que está em causa não só a boa e eficiente gestão da empresa em si mesma, mas também a capacidade que a SARPA poderá, ou não, ter relativamente à atração de investimento por parte de indivíduos exteriores à empresa. Ter-se-á uma especial atenção no que toca ao controlo de custos, à política de preços e serviços disponibilizados e a certas necessidades relativas a serviços de outsourcing (caso seja necessário). Isto tudo pois: “A partir de uma gestão financeira correta, é possível melhorar a estrutura do local, expandir os negócios, criar novos produtos, melhorar os investimentos em marketing, contratar mais profissionais, oferecer melhores benefícios aos colaboradores, adquirir novas filiais, quitar empréstimos e crescer exponencialmente.”

---

<sup>5</sup> [www.coachfinanceiro.com](http://www.coachfinanceiro.com)

## **12 - Principais requisitos do projeto**

Para se proporcionar o arranque, em pleno, da SARPA, é de extrema relevância atentar a certos requisitos imprescindíveis para que o negócio arranque com normalidade. De salientar que estes requisitos abarcam somente fatores internos que podem ser controláveis pela própria empresa. Assim, os requisitos são os seguintes:

- **Sede em local próprio:** localizada na grande Lisboa; com divisões para escritório e duas salas de reuniões;
- **Apoio legal e jurídico:** este apoio será feito através de outsourcing, visto que um dos sócios é jurista (tendo bases suficientes para lidar com os trâmites legais implicados nos serviços que a SARPA oferece);
- **Plataforma digital:** traduz-se no principal recurso técnico da SARPA. Funcionará como um sistema de base de dados interativo, útil e atualizado, que permitirá uma canalização eficaz e eficiente de toda a informação compilada.

### 13 - Pressupostos gerais do projecto

São apresentados aqui os pressupostos gerais relativamente à avaliação económico-financeira do presente projecto, sendo estes:

Unidade Monetária	<b>euros (€)</b>
1º ano de actividade	<b>2019</b>
Prazo médio de recebimento	<b>60 dias</b>
Prazo médio de pagamento	<b>30 dias</b>
Taxa de IVA – prestação de serviços	<b>23%</b>
Taxa de IVA – FSE	<b>23%</b>
Taxa de IVA – Investimento	<b>23%</b>
Taxa de Seg. Social	<b>34,75%</b>
Taxa de crescimento dos CASH FLOWS na perpetuidade	<b>6%</b>

### 13 - Avaliação Financeira

Em seguida, procede-se à exposição da análise feita acerca da sustentabilidade e rentabilidade do negócio em questão. É de referir somente que os serviços disponíveis – de agenciamento e recrutamento -, devido ao cariz invocador que inerentemente carregam, vão ter um grande peso na avaliação financeira apresentada. Dizer, ainda, que a SARPA, como já se mencionou anteriormente, constituir-se-á como uma sociedade por quotas, devido à pequena estrutura e por haver uma maior proximidade perante as decisões acerca da sua estrutura organizacional – de acordo com o artigo 9º do Código das Sociedades Comerciais, 2017. Assim, procedemos em seguida à referida análise financeira.

Em seguida, apresentam-se os pressupostos específicos para uma correta avaliação do presente projeto.

#### Volume de negócios:

##### Total

<b>Vendas e Prestações Serviços</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>	<b>Tx.Iva</b>
Matching de clientes	32 400	32 400	43 200	54 000	75 600	23%
Consultoria para discussão e definição de critérios	10 800	18 000	25 200	32 400	36 000	23%
Fornecimento de networks	22 500	22 500	31 500	36 000	40 500	23%
Certificação por área Artística	19 200	28 800	33 600	38 400	28 000	23%
<b>Total</b>	<b>84 900</b>	<b>100 900</b>	<b>133 500</b>	<b>160 800</b>	<b>179 500</b>	

Tabela 7. – Volume de negócios

Fonte: autor

Com o objetivo de se alcançar uma explicação o mais exata possível das vendas, definiram-se os preços tendo em conta o leque de serviços disponibilizados – dentro do agenciamento e recrutamento – de forma a compreender-se bem os cálculos apresentados. Dito isto, foi realizada uma previsão detalhada, com uma estimativa temporal de 5 anos – de maneira a entender-se a evolução do crescimento de vendas, a fidelização de clientes e a consolidação da empresa e do respetivo negócio no mercado em que nos inserimos. Tendo em conta que a SARPA não terá qualquer produto físico para venda, mas tão somente a prestação de diferentes serviços, traz-se aqui a previsão dos cálculos relativamente ao leque desses mesmos serviços disponíveis – os valores apresentados têm em conta a quantidade de cada serviço prestado a cada ano de actividade.

### Fornecedores e Serviços externos:

Na tabela apresentada em seguida, identificam-se os diferentes gastos com fornecedores e serviços externos, que têm grande importância para a normalidade operacional da SARPA no que toca ao desenvolvimento das atividades específicas da empresa. Como a própria denominação indica, este apoio é prestado por entidades externas à SARPA – serviços de outsourcing.

FSE (valor mensal sem IVA)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Subcontratação de atividades específicas do negócio	350	350	700	700	700
Contabilidade	250	250	250	250	250
Limpeza	0	0	0	0	5
Advogados	200	200	200	200	200
Renda	450	450	450	450	450
Eletricidade	20	20	20	20	20
Água	10	10	10	10	10
Gás	0	0	0	0	0
Combustíveis	15	15	15	15	15
Comunicações (inclui internet)	27	27	27	27	27
Ferramentas e utensílios	15	0	0	0	0
Material de escritório	15	10	10	10	10
Conservação e reparação	0	0	0	10	10
Publicidade	150	150	150	200	200
Seguros	15	15	15	15	15
Royalties	0	0	0	0	0
Contencioso e notariado	150	50	50	0	0
<b>TOTAL FSE</b>	<b>1 667</b>	<b>1 547</b>	<b>1 897</b>	<b>1 907</b>	<b>1 912</b>

Tabela 8.- Fornecedores e serviços externos

Fonte: autor

### Custos com o pessoal:

Nesta rubrica podemos observar a proposta de dois ordenados no valor de 750 €, mais subsídio de alimentação diário de 5€. Os dois colaboradores são, como já foi referido anteriormente, sócios e gestores do negócio.

<b>Gastos com pessoal</b>		12 n.º meses atividade no 1.º ano				
<b>N.º Meses</b>		12	14	14	14	14
<b>Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)</b>		0%	0,00%	0,00%	0,00%	2,00%
<b>Quadro de Pessoal</b>		<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Administração / Direção		2	2	2	2	2
Produção		0	0	0	0	0
Comercial / Marketing		0	0	0	0	0
Operacional		0	2	2	2	2
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Remuneração base mensal (bruta)</b>		<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Administração / Direção		750	750	750	750	750
Produção		0	0	0	0	0
Comercial / Marketing		0	0	0	0	0
Operacional		0	450	450	450	450
<b>Remuneração base anual - TOTAL</b>		<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Administração / Direção		18 000	21 000	21 000	21 000	21 420
Operacional		0	12 600	12 600	12 600	12 852
<b>TOTAL</b>		<b>18 000</b>	<b>33 600</b>	<b>33 600</b>	<b>33 600</b>	<b>34 272</b>
<b>Outros Gastos (Encargos)</b>		<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Segurança Social	34,75%					
Órgãos Sociais	23,75%	4 275	4 988	4 988	4 988	5 087
Pessoal	23,75%	0	2 993	2 993	2 993	3 052
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	180	336	336	336	343
Subsídio Alimentação Euros / dia	4,27	2 067	4 133	4 133	4 133	4 216
Outros custos com pessoal						
<b>TOTAL OUTROS GASTOS /Encargos</b>		<b>6 522</b>	<b>12 449</b>	<b>12 449</b>	<b>12 449</b>	<b>12 698</b>
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>		<b>24 522</b>	<b>46 049</b>	<b>46 049</b>	<b>46 049</b>	<b>46 970</b>

Tabela 9.- Custos com o Pessoal

Fonte própria

**Fundo de manei:**

Apresenta-se a seguinte tabela, referente ao fundo de manei do negócio.

			Dias	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	
Volume de Negócios Previsto		<i>Cientes</i>	365	84 900	100 900	133 500	160 800	179 500	
CMVMC		<i>Fornecedores</i>	365	0	0	0	0	0	
Compras de Fse (Forn e Serv outros)		<i>Fornecedores</i>	365	20 004	18 564	22 764	22 884	22 944	
<b>Necessidades Fundo Maneio</b>	Definição	Cálculo	Dias	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	
Reserva Caixa e Bancos	% Vol. Negócios		5%	800	800	800	800	800	
+ Crédito a Clientes	Prazo concedido aos clientes para recebimento	$Vol\ Neg/365 \times Pmr$	60	5 214	12 625	18 316	24 914	29 944	
+ Duração média dos Materiais em Armazém	A quantidade de materiais/stocks em valor que é necessário para vender face ao plano	$Consumos/365 \times Dme$	0	0	0	0	0	0	
- Crédito de fornecedores	Prazo que os outros fornecedores concedem de crédito	$(Compra\ Mat+Fse\ Outros)/365 \times PMP$	30	2 047	1 992	1 795	1 795	1 795	
Sector Publico Estatal	Prazos para pagar Iva, Seg. Social e Irs	<i>Prazos pagamento impostos</i>	30	1 842	6 380	8 183	10 524	10 895	
<b>Necessidades Fundo Maneio</b>				<b>2 125</b>	<b>5 053</b>	<b>9 138</b>	<b>13 395</b>	<b>18 054</b>	
<b>Investimento Necessidades Fundo Maneio. Ano</b>				<b>2 125</b>	<b>2 928</b>	<b>4 085</b>	<b>4 257</b>	<b>4 660</b>	
<i>Ciclo Financeiro Operacional</i>				<i>365</i>	<i>13</i>	<i>21</i>	<i>27</i>	<i>32</i>	<i>38</i>

Tabela 10. – Fundo de manei

Fonte própria

Os valores no Fundo de Maneio carecem de explicação, nomeadamente no que diz respeito aos prazos de recebimento e de pagamento. Assim, para os prazos concedidos ao cliente para o recebimento, estabeleceu-se esse prazo num período de 60 dias, numa lógica da situação da economia portuguesa, nomeadamente a do sector cultural e artístico, que muitas vezes dependem de apoios externos para a prossecução das suas atividades e cumprimento dos seus compromissos; já o prazo para concessão de crédito, o período estabeleceu-se nos 30 dias, numa lógica completamente de cumprimento obrigacional por parte da SARPA.

### Investimento:

Ao analisar a tabela referente ao investimento, contabilizam-se os ativos intangíveis e tangíveis, num total de 1 800 € e 2000 € respetivamente – isto para dar-se o arranque normal das atividades do negócio.

A abertura legal da empresa, a compra de software operacional e as diversas despesas iniciais ficam contabilizadas na parcela referente aos ativos intangíveis. Já no que toca aos ativos tangíveis, a parcela inclui equipamentos básicos, mobiliário, impressora e computador.

Investimento								Acum
Investimento por ano		Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	
<b>Activos fixos tangíveis</b>								
Terrenos e Recursos Naturais		0	0	0	0	0	0	
Edifícios e Outras Construções		0	0	0	0	0	0	0
Equipamento Básico		2 000	0	0	0	0	0	2 000
Equipamento de Transporte		0	0	0	0	0	0	0
Equipamento Administrativo		0	0	0	0	0	0	0
Outros activos fixos tangíveis		0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>		<b>2 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2 000</b>
<b>Activos Intangíveis</b>		Quanto						
Projectos de desenvolvimento		800	0	0	0	0	0	800
Programas de computador		1 000	0	0	0	0	0	1 000
Outros activos intangíveis		0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Activos Intangíveis</b>		<b>1 800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 800</b>
<b>Activos biológicos</b>		<b>0</b>						
<b>Total Investimento</b>		<b>3 800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3 800</b>
<b>Taxas de Depreciações e amortizações</b>		<b>Ano 0</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>	<b>VLC</b>
<b>Activos fixos tangíveis</b>								
Edifícios e Outras Construções	2,00%	0	0	0	0	0	0	0
Equipamento Básico	20,00%	400	400	400	400	400	600	
Equipamento de Transporte	25,00%	0	0	0	0	0	0	0
Equipamento Administrativo	25,00%	0	0	0	0	0	0	0
Outros activos fixos tangíveis	25,00%	0	0	0	0			0
<b>Activos Intangíveis</b>								
Projectos de desenvolvimento	33,333%	267	267	267				0
Programas de computador	33,333%	333	333	333				0
Outros activos intangíveis	33,333%	0	0	0				0
<b>Total Amortizações</b>		<b>1 000</b>	<b>1 000</b>	<b>1 000</b>	<b>400</b>	<b>400</b>	<b>600</b>	<b>0</b>
<b>Acumulado</b>		<b>1 000</b>	<b>2 000</b>	<b>3 000</b>	<b>3 400</b>	<b>3 800</b>	<b>4 400</b>	

Tabela 11.- Investimento

Fonte: autor

### 13.1 - Análise de Viabilidade económica do projecto:

- **Cash Flows Futuros:**

A criação do negócio produz o fluxo financeiro transposto para a seguinte tabela. Assim, existe uma melhor perceção do desempenho económico das atividades da empresa. Observa-se um Cash Flow acumulado positivo ao longo da previsão feita ao longo de 5 anos.

<b>Cash-Flow do Projeto</b>	<b>Ano 0</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>	<b>TOTAL</b>
Cash-flow Operacional		32 893	29 582	52 586	74 488	88 840	1 865 648
Investimento em Ativo Fixo	3 800	0	0	0	0	0	-3 800
Investimento em Fundo de Maneio	2 125	2 928	4 085	4 257	4 660	4 660	-22 714
<b>Total Investimentos</b>	<b>5 925</b>	<b>2 928</b>	<b>4 085</b>	<b>4 257</b>	<b>4 660</b>	<b>4 660</b>	<b>18 914</b>
<b>Total de cash-flow</b>	<b>-5 925</b>	<b>29 965</b>	<b>25 498</b>	<b>48 329</b>	<b>69 828</b>	<b>84 181</b>	<b>1 884 562</b>
<i>Cash-Flow acumulado</i>	-5 925	24 040	49 537	97 867	167 695	251 876	2 136 438

Tabela 12.- Cash Flows Futuros

Fonte: autor

- **Taxa de actualização – 5%**

Esta é uma taxa de extrema importância para atrair investidores para o negócio, dado que serve como compensação do risco e da incerteza associados ao possível recebimento de benefícios futuros. É também uma forma de se perspetivar a atualização de Cash Flow no tempo, de forma a chegarmos ao VAL – dado tratar-se de um conceito associado à valorização de empresas, dos negócios e das respetivas decisões de investimento. Com isto, por exemplo, pode considerar-se que o Cash Flow do ano 1 terá um valor acrescentado em 5% no ano 2. Nas palavras do autor Aswath Damodaran, (2013) esta taxa traduz-se no seguinte: “A Taxa de Atualização ou “Custo de Oportunidade do Capital” corresponde à taxa mínima de rentabilidade de um projeto de investimento, isto é, a rentabilidade que um investidor exige para desenvolver o projeto. Esta taxa será utilizada para atualizar à data de hoje os futuros cash-flows gerados.”.

Tx crescimento	5%
----------------	----

- **Decisão económica – ótica do envolvimento do investidor:**

Para fundamentar as tomadas de decisão de cariz económico, calculou-se os valores do resultado líquido juntamente com o mapa de Cash Flow – isto porque os resultados obtidos nas diferentes tabelas apresentadas, demonstram que se trata de um negócio que, ao longo do tempo, tem condições para atrair investimento e que permitirá proceder a uma distribuição de dividendos aos sócios. No que à perspetiva económica que importa aqui, a prossecução deste negócio tem-se como válida e economicamente racional.

- **Análise da Sensibilidade aplicada:**

Na base da presente análise feita ao negócio está uma perspetiva centrada num olhar realista-otimista.

- **Fontes de financiamento do negócio:**

Modelo de financiamento: para garantir o arranque normal do negócio, serão avançados, conjuntamente, pelos dois sócios 5000 € - referentes ao capital social da empresa; adicionando o valor de 1 514 € relativo ao empréstimo bancário obtido – empréstimo este que tem uma maturidade de 2 anos, com uma taxa de juro anual estabelecida nos 2%.

- **Análise da Viabilidade Global do projeto – na ótica do negócio:**

Após uma observação dos dados apresentados nas tabelas suprarreferidas, conclui-se que se deve optar pela promoção do negócio, visto que este apresenta resultados que fundamentam a sua rentabilidade e respetiva viabilidade. Na perspetiva de negócio, apresenta-se um VAL de 1242448 €, uma Taxa Interna de Retorno de 508,6%.

- **Demonstração de Resultados Previsionais:**

Os ganhos e perdas da empresa, de acordo com as suas atividades, são apresentados na presente demonstração de resultados – o que permite avaliar o valor potencial do negócio. Uma análise concisa demonstra um resultado líquido positivo no ano 1 de atividade, mantendo-se positivo até ao ano 5 de negócio. Assim, é possível prever que o negócio se desenvolva e efetue de forma sustentada e com uma tendência para crescer.

Demonstração de resultados previsional					
"nome do projeto"	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Volume Negócios</b>	<b>84 900</b>	<b>100 900</b>	<b>133 500</b>	<b>160 800</b>	<b>179 500</b>
<b>Custos</b>					
CMVMC	0	0	0	0	0
FSExternos	20 004	18 564	22 764	22 884	22 944
Custos com Pessoal	24 522	46 049	46 049	46 049	46 970
<b>Sub Total Custos desembolsáveis</b>	<b>44 526</b>	<b>64 613</b>	<b>68 813</b>	<b>68 933</b>	<b>69 914</b>
<b>EBITDA</b>	<b>40 374</b>	<b>36 287</b>	<b>64 687</b>	<b>91 867</b>	<b>109 586</b>
Amortizações do Exercício	1 000	1 000	1 000	400	400
<b>Total Custos Exploração</b>	<b>45 526</b>	<b>65 613</b>	<b>69 813</b>	<b>69 333</b>	<b>70 314</b>
<b>Resultado Exploração (Ebit)</b>	<b>39 374</b>	<b>35 287</b>	<b>63 687</b>	<b>91 467</b>	<b>109 186</b>
Encargos Financeiros	30	0	-15	-30	-45
<b>Resultado antes de impostos (RAI)</b>	<b>39 344</b>	<b>35 287</b>	<b>63 702</b>	<b>91 497</b>	<b>109 231</b>
Impostos 21%	8 262	7 410	13 377	19 214	22 939
<b>Resultado Líquido</b>	<b>31 082</b>	<b>27 876</b>	<b>50 324</b>	<b>72 283</b>	<b>86 293</b>

Tabela 13.- Demonstração de Resultados Previsionais

Fonte: autor

**13.2 - Indicadores chave do projeto:**

- Nº de artistas e entidades/instituições que formam as Networks;
- Nº de certificações/ matching entre artistas e instituições;
- Nº dos serviços prestados

## **14 - Conclusão**

Verificados todos os elementos, ora os fatores e envolventes internos ora os externos, relativos à estrutura e planificação do negócio elaborado e perseguido pela SARPA, Lda., podemos afirmar que se trata – na nossa consideração – de um importante e seguro passo para que os objetivos traçados neste projeto se concretizem. Isto, sem esquecer da pergunta que deu origem ao presente trabalho, questão essa que envolvia uma análise e compreensão de conceitos fulcrais, tais como: agenciamento, recrutamento e mediação artística no mundo cultural e artístico.

Ao retirarmos o foco da análise de viabilidade, tanto económica como financeira, podemos vislumbrar o papel que um negócio destes pode alcançar no que diz respeito ao dinamismo no sector cultural e artístico português – sendo este o vetor principal que guia verdadeiramente as tomadas de decisão da SARPA. Devido ao total compromisso de direcionar o negócio para as pessoas que formam a nossa base de clientes, de forma a providenciar serviços personalizados e de acompanhamento permanente dos dados conferidos, podemos reconhecer na SARPA um importante agente de intermediação artística e uma importante alavanca de agilização e inovação dos processos de agenciamento e recrutamento nessa mesma área. Será esse o reflexo de uma imagem de marca forte, na qual tanto os clientes como o público em geral confiam e com a qual se identificam, que a SARPA pretende construir.

Já no que toca à ótica do investidor, é de referir o baixo risco associado a um possível investimento futuro, devido à pouca ou quase nenhuma concorrência direta ou indireta identificadas no mercado relativamente a este negócio em específico – o que permite uma maior capacidade da SARPA em adaptar-se ao mercado onde se insere. Contribui para isto, adicionalmente, o facto do negócio ser criado sem haver um grande peso relativamente às obrigações creditícias efetuadas – algo que para os sócios e investidores permite uma maior liberdade nas tomadas de decisão que concernem a uma boa e eficiente gestão do negócio.

Concluindo, é de esperar que a SARPA, nestas condições descritas se assuma como um agente deveras importante no mercado cultural e artístico português.



## 15 – Bibliografia

### Bibliografia citada:

- Byrnes, Bill. 2016. *The management and the arts*.
- Cobra, Marcos. 2015. *Administração de Marketing*.
- Cunha, Paulo Olavo. 2016. *Sociedades Comerciais*.
- Campos & Oliveira, Yuri Gonçalves e António. 2004. *Tecnologias das empresas*.
- Damodaran, Aswath. 2013.
- Etemad & Wright, Hamid e Richard W. 2000. *Policy and strategy perspectives*.
- Ferreira, Rui. 2017. *Lições de Empreendedorismo, ISCTE*.
- Gzinkota, Michael, 2001. *Fundamentos de Marketing*.
- Gouveia, Luís Manuel Borges. 1995. *Logística e Gestão da Distribuição logística integrada e sistemas de distribuição*.
- Johanson & Vahlne, Jan e Jon-Erik. 1997. *The Uppsala internationalization process*.
- Katz & Kahn, Daniel & Robert L.. 1987. *Teoria geral dos sistemas na teoria das organizações*.
- Leonidu & Katsikeas, Leonidas C. & Constantine S. 1997, p.66. *Assessing Performance Outcomes in Marketing*.
- MELO, Alexandre. 2016. *Arte e Poder na Era Global*.
- Reid, Louis Arnaut. 1981. *Art: feeling and knowing*.
- Mendanha, Ana Teresa, (2014), *Agenciamento e Recrutamento no mundo da Arte*, Projecto final de mestrado em Gestão de Mercados de Arte, Lisboa, ISCTE-IUL
- Manuel et al. (2017), *Relatório final de projeto da unidade curricular de Empreendedorismo em Cultura, Projecto final de Empreendedorismo Cultural*, Lisboa, ISCTE-IUL
- Convenção Internacional de 1886. *Protecção de obras literárias e artísticas*.
- Código de Propriedade Industrial – Decreto-Lei nº 143/2008, 25 de Julho. *Registo da Marca*.
- Código de Direito de autor e Direitos conexos. 2017. *Direitos de autor*
- Decreto-lei nº 260/2009, 25 de Setembro. *Actividade de agência de colocação e das empresas de trabalho temporário*
- Decreto-lei nº 118/93, 13 de Abril. *Contrato de agência ou representação comercial*.
- Decreto-lei nº 67/98, 26 de Outubro. *Protecção de dados pessoais*.
- Código das Sociedades Comerciais. 2017.

**Bibliografia retirada da Internet:**

- Global Art Agency: <http://www.globalartagency.com>
- 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\\_destaquas&DESTAQUESdest\\_boui=184345930&DESTAQUESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&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)
- 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
- 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)
- Klerkx International Art Management: <http://www.klerkxiam.com>
- Igogo.com
- Art Business: <http://www.artbusiness.com>
- [www.gestãodesegurancaprivada.com](http://www.gestãodesegurancaprivada.com)
- [www.GDA.com](http://www.GDA.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>

**16 - Anexos**

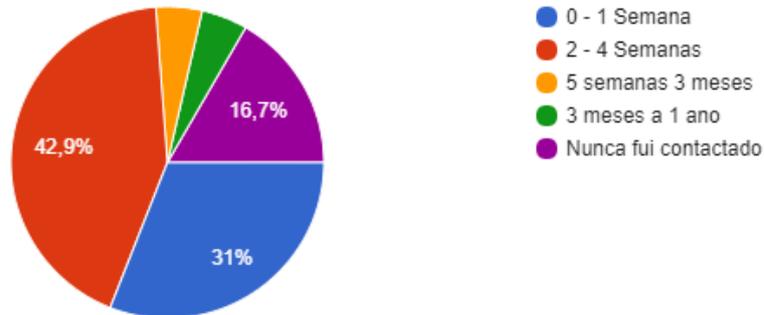
**Índice de Anexos:**

<b>Anexo 1</b> – Inquérito, estudo de mercado .....	<b>65</b>
<b>Anexo 2</b> – Excel do plano económico-financeiro .....	<b>67</b>
<b>Anexo 3</b> – Lista de instituições culturais .....	<b>73</b>

Anexos 1 – Inquérito, estudo de mercado

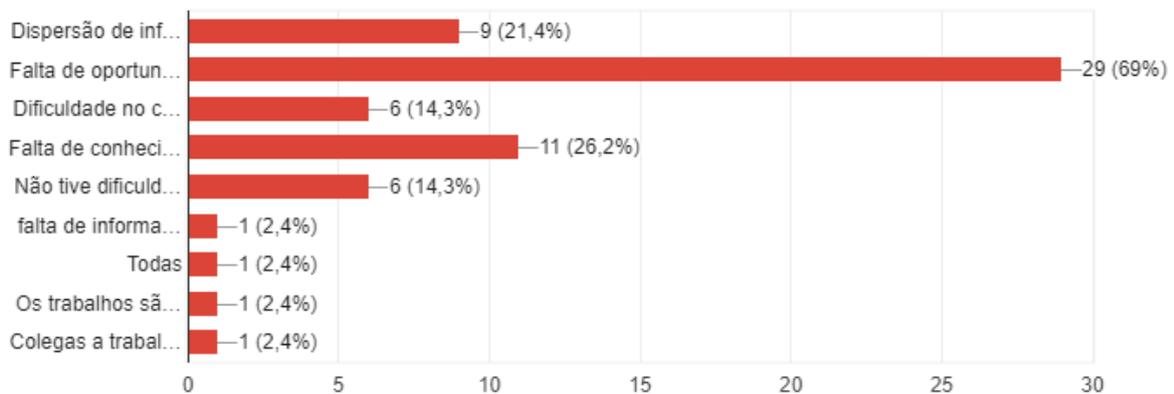
Quanto tempo demorou a ser contactado?

42 respostas



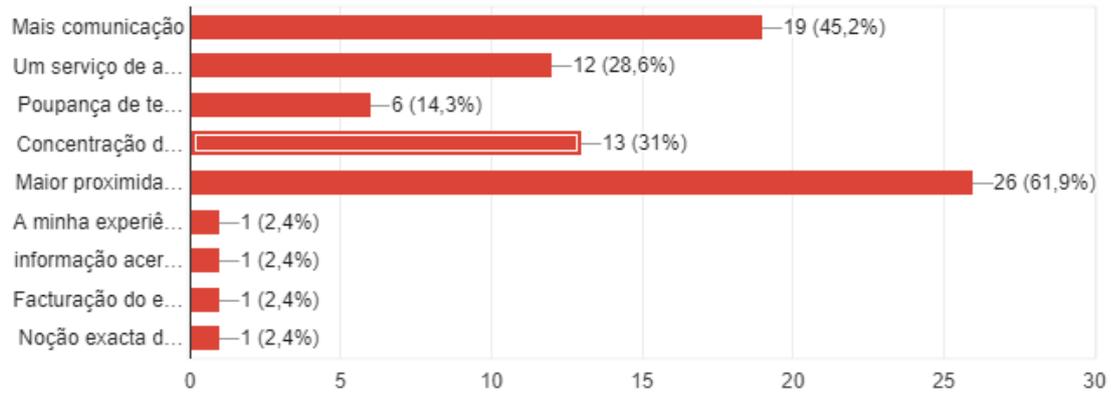
Quais foram as principais dificuldades na busca de emprego na área artística?

42 respostas



## O que consideraria importante para facilitar o processo de recrutamento na área em causa?

42 respostas



**Anexos 2 – Excel do plano de negócios**

	12	nº meses atividade no 1º ano			
<b>FSE (valor mensal sem IVA)</b>	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Subcontratação de atividades específicas do negócio	350	350,00	700,00	700,00	700,00
Contabilidade	250	250,00	250,00	250,00	250,00
Advogados	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Renda	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00
Eletricidade	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Água	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Gás	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Combustíveis	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Comunicações (inclui internet)	27,00	27,00	27,00	27,00	27,00
Ferramentas e utensílios	15,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Material de escritório	15,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Conservação e reparação	0,00	0,00	0,00	10,00	10,00
Publicidade	150,00	150,00	150,00	200,00	200,00
Seguros	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Contencioso e notariado	150,00	50,00	50,00	0,00	0,00
Outros serviços	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL FSE</b>	<b>1 667,00</b>	<b>1 547,00</b>	<b>1 897,00</b>	<b>1 907,00</b>	<b>1 912,00</b>

Plano de Negócio SARPA Lda.

<b>Gastos com pessoal</b>		12	nº meses atividade no 1º ano			
<b>Nº Meses</b>		12	14	14	14	14
<b>Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)</b>		0%	0,00%	0,00%	0,00%	2,00%
<b>Quadro de Pessoal</b>						
	-	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Administração / Direção		2	2	2	2	2
Operacional		0	2	2	2	2
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Remuneração base mensal (bruta)</b>						
		<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Administração / Direção		750,00	750,00	750,00	750,00	750,00
Produção		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Comercial / Marketing		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Operacional		0,00	450,00	450,00	450,00	450,00
<b>Remuneração base anual - TOTAL</b>						
		<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Administração / Direção		18 000	21 000	21 000	21 000	21 420
Operacional		0	12 600	12 600	12 600	12 852
<b>TOTAL</b>		<b>18 000</b>	<b>33 600</b>	<b>33 600</b>	<b>33 600</b>	<b>34 272</b>
<b>Outros Gastos (Encargos)</b>						
	-	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Segurança Social	34,75%					
Órgãos Sociais	23,75%	4 275	4 988	4 988	4 988	5 087
Pessoal	23,75%	0	2 993	2 993	2 993	3 052
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	180	336	336	336	343
Subsídio Alimentação Euros / dia	4,27	2 067	4 133	4 133	4 133	4 216
<b>TOTAL OUTROS GASTOS /Encargos</b>		<b>6 522</b>	<b>12 449</b>	<b>12 449</b>	<b>12 449</b>	<b>12 698</b>
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>		<b>24 522</b>	<b>46 049</b>	<b>46 049</b>	<b>46 049</b>	<b>46 970</b>

Plano de Negócio SARPA Lda.

			Dias	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	
-									
Volume de Negócios Previsto		<i>Clientes</i>	365	84 900	100 900	133 500	160 800	179 500	
CMVMC		<i>Fornecedores</i>	365	0 20	0 18	0 22	0 22	0 22	
Compras de Fse (Forn e Serv outros)		<i>Fornecedores</i>	365	004	564	764	884	944	
<b>Necessidades Fundo Maneio</b>	<b>Definição</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Dias</b>	<b>Ano 0</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	
	Reserva Caixa e Bancos	% Vol. Negócios	5%	800	800	800	800	800	
+	Crédito a Clientes	Prazo concedido aos clientes para recebimento	$Vol\ Neg/365 \times Pmr$	60	5 214	12 625	18 316	24 914	29 944
+	Duração média dos Materiais em Armazém	A quantidade de materiais/stocks em valor que é necessário para vender face ao plano	$Consumos/365 \times Dme$	0	0	0	0	0	
-	Crédito de fornecedores	Prazo que os outros fornecedores concedem de crédito	$(Compra\ Mat+Fse\ Outros)/365 \times PMP$	30	2 047	1 992	1 795	1 795	
	Sector Publico Estatal	Prazos para pagar Iva, Seg. Social e Irs	$Prazos\ pagamento\ Impostos$	30	1 842	6 380	8 183	10 524	10 895
<b><u>Necessidades Fundo Maneio</u></b>				<b>2 125</b>	<b>5 053</b>	<b>9 138</b>	<b>13 395</b>	<b>18 054</b>	
<b>Investimento Necessidades Fundo Maneio. Ano</b>				<b>2 125</b>	<b>2 928</b>	<b>4 085</b>	<b>4 257</b>	<b>4 660</b>	
<b><i>Ciclo Financeiro Operacional</i></b>				<b>365</b>	<b>13</b>	<b>21</b>	<b>27</b>	<b>32</b>	<b>38</b>

**PVP (sem IVA)**

<b>Vendas e Prestações Serviços</b>	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Matching de clientes	90	90	90	90	90
Consultoria para discussão e definição de critérios	60	60	60	60	60
Fornecimento de networks	75	75	75	75	75
Certificação por área Artística	80	80	80	80	80
<b>Total</b>	<b>305</b>	<b>305</b>	<b>305</b>	<b>305</b>	<b>305</b>

<b>Quantidades mensais</b>	12 n° meses atividade no 1º ano				
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Vendas e Prestações Serviços					
Matching de clientes	30	30	40	50	70
Consultoria para discussão e definição de critérios	15	25	35	45	50
Fornecimento de networks	25	25	35	40	45
Certificação por área Artística	20	30	35	40	30
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>110</b>	<b>145</b>	<b>185</b>	<b>195</b>



Plano de Negócio SARPA Lda.

<b>Cash-Flow do Projeto</b>	<b>Ano 0</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>	<b>TOTAL</b>
Cash-flow Operacional		<b>32 893</b>	<b>29 582</b>	<b>52 586</b>	<b>74 488</b>	<b>88 840</b>	<sup>1</sup> 865 648
Investimento em Ativo Fixo	3 800	0	0	0	0	0	-3 800
Investimento em Fundo de Maneio	2 125	2 928	4 085	4 257	4 660	4 660	-22 714
<b>Total Investimentos</b>	<b>5 925</b>	<b>2 928</b>	<b>4 085</b>	<b>4 257</b>	<b>4 660</b>	<b>4 660</b>	<b>18 914</b>
<b>Total de cash-flow</b>	<b>-5 925</b>	<b>29 965</b>	<b>25 498</b>	<b>48 329</b>	<b>69 828</b>	<b>84 181</b>	<sup>1</sup> 884 562
<i>Cash-Flow acumulado</i>	-5 925	24 040	<b>49 537</b>	97 867	167 695	251 876	<sup>2</sup> 136 438

Tx crescimento **5%**

Valor a financiar equivalente ao cash-flow negativo acumulado

Valor de necessidades de capital **5 925**

<b>Plano de tesouraria</b>	<b>Ano 0</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
<b>ORIGENS DE FUNDOS</b>	<b>6 514</b>	<b>32 893</b>	<b>29 582</b>	<b>52 586</b>	<b>74 488</b>	<b>88 840</b>
Cash-flow operacional	0	32 893	29 582	52 586	74 488	88 840
Capital social e suprimentos de sócios	5 000					
Financiamentos Obtidos	1 514					
Desinvest. em FMN		0	0	0	0	0
<b>APLICAÇÕES DE FUNDOS</b>	<b>5 925</b>	<b>10 388</b>	<b>10 390</b>	<b>16 930</b>	<b>22 368</b>	<b>26 125</b>
Inv. Capital Fixo	3 800	0	0	0	0	0
Inv Fundo de Maneio	2 125	2 125	2 928	4 085	4 257	4 660
Imposto sobre os Lucros		7 475	6 704	12 103	17 384	20 754
Reembolso de Empréstimos		757	757	757	757	757
Encargos Financeiros		30	0	-15	-30	-45
<b>Saldo de Tesouraria Anual</b>	<b>589</b>	<b>22 506</b>	<b>19 192</b>	<b>35 656</b>	<b>52 120</b>	<b>62 715</b>
<b>Saldo de Tesouraria Acumulado</b>	<b>589</b>	<b>23 095</b>	<b>42 287</b>	<b>77 943</b>	<b>130 063</b>	<b>192 779</b>

Plano de Negócio SARPA Lda.

Valor a financiar

Entrada de capital próprio

Entrada de leasing/empréstimo  
bancários

Maturidade (anos)

2

Taxa de juro anual

2%

0	Valor a financiar por via de empréstimos de curto prazo
192 779	Valor disponível para reinvestimento ou distribuição de dividendos

Val	1 242 448
TIR	508,6%
Taxa de atualização	5%

**Anexo 3 – Lista de instituições e espaços culturais em Portugal**

## **Algarve**

» *Centro cultural de São Lourenço:*

- » Artistas plásticos; Jazz e fado;
- » Espaço de expressão artística;
- » Tem reconhecimento internacional;
- » Situado em Almancil (definir a morada)

» *Centro cultural de Lagos:*

- » Artes de cena;
- » Concertos;
- » Dança;
- » Exposições e colóquios;
- » Salas e auditório;
- » Situado em Lagos, Rua Lançarote de Freitas

» **TEMPO:**

- » Teatro;
- » Música;
- » Dança;
- » Exposições e colóquios;
- » Cinema;
- » Congresso e exposições;
- » Mais de 600 lugares;
- » Situado em Portimão

» *Centro cultural António Aleixo:*

- » Visão contemporânea da cultura;
- » Programação permanente de eventos (ver no que isto se traduz na prática);
- » Situado no antigo mercado municipal de Vila Real de Santo António

» *Palácio da Galeria:*

- » Polo de dinamização cultural;
- » Dois auditórios;
- » Sala de exposições;
- » Museu municipal;
- » Centro cultural;
- » Situado em Tavira

» *Centro cultural de Vila do Bispo:*

- » Biblioteca;
- » sala de exposições;
- » sala multimédia, bar e auditório;
- » Situado perto de Aljezur (próximo de Lagos)

## **Porto**

### **» Balleteatro Auditório do Porto:**

- » Dança contemporânea e teatro;
- » Apresentação regular de espectáculos
- » Integra o projecto Balleteatro Contemporâneo do Porto – acções de formação, investigação artística nas áreas da dança e do teatro;
- » Tlf: 225508918
- » [www.balleteatro.pt](http://www.balleteatro.pt)
- » Praça 9 de abril n° 76, Porto

### **» Coliseu do Porto:**

- » Maior sala de espectáculos do Norte do país – 3000 lugares;
- » Eventos culturais variados;
- » Espectáculos musicais e bailados;
- » Rua Passos Manuel n° 137, Porto

### **» EspaçoGesto:**

- » Cooperativa cultural (criada em 1988);
- » Formada por 300 colaboradores;
- » Iniciativas de carácter cultural;
- » Espaço de convívio entre artistas, grupos culturais e de arte;
- » Exposições frequentes;
- » Rua Cândido dos Reis n°64, Porto

### **» Museu da História Natural:**

- » Polos de outros núcleos museológicos;
- » 3 salas abertas ao público;
- » Tlf: 223 401 411;
- » Praça de Gomes Teixeira, Porto

### **» Teatro Nacional São João:**

- » Um dos principais edifícios da cidade;
- » Local de realização dos principais espectáculos;
- » Tlf: 223401900;
- » [www.tnsj.pt](http://www.tnsj.pt);
- » Exposições temporárias;
- » Centro de documentação;
- » Uma sala – 630 lugares

» *Casa da Música:*

- » Programação com diversas áreas musicais, tais como: fado, ópera, jazz, música sinfónica, rock, electrónica, etc.;
- » Tlf: 220 120 200;
- » [www.casadamusica.com](http://www.casadamusica.com);
- » Praça Mouzinho de Albuquerque, Porto

» *Ap'arte:*

- » Galeria de arte;
- » Tlf: 220 120 184;
- » Rua Miguel Bombarda n° 221, Porto

» *Ateneu comercial do Porto:*

- » Associação de cultura;
- » Salão Nobre;
- » Polivalente;
- » Biblioteca;
- » Sala de visitas;
- » Sala de leitura;
- » Salas Dom Luís e Doutor Uva;
- » Tlf: 223 395 410;
- » [www.ateneucomercialporto.pt](http://www.ateneucomercialporto.pt);
- » Rua Passos Manuel n°44, Porto;

» *Biblioteca Municipal Almeida Garret:*

- » Fonoteca e Videoteca;
- » Galeria;
- » Auditório – conferências, projecções de filmes e pequenas representações teatrais (200 lugares);
- » Tlf: 226 081 016;
- » Rua Dom Manuel II – Jardins do Palácio de Cristal, Porto

» *Centro cultural Casa da Cultura de Paranhos:*

- » Polo promotor e dinamizador de toda a actividade recreativa e cultural da freguesia;
- » Tlf: 225 507 676;
- » Largo do Campo Lindo n°7, Porto

» *Centro Interpretativo do Passeio Geológico da Foz do Douro:*

- » Divulgação e promoção da ciência;
- » Potenciar o aumento e desenvolvimento da cultura científica (ciências geológicas); com questões de sensibilização ambiental;
- » Visitas guiadas;
- » Tlf: 228 349 490;
- » Rua da Senhora da Luz, Porto

» *Cinema Batalha:*

- » Diversas actividades culturais;
- » Workshops;
- » Concertos Musicais;
- » Peças de teatro;
- » Iniciativas para crianças;
- » Bar para festas;
- » Praça da Batalha, Porto

» *Clube de Dança de Salão no Porto:*

- » Formação e exibição na área das danças de salão e na vertente latino-americana;
- » Tlf: 225098109;
- » Rua de Faria Guimarães, Porto

» *Clube Literário do Porto:*

- » 5 pisos;
- » Livraria;
- » Galeria;
- » Auditório – 30 lugares;
- » Cave;
- » Piano Bar – concertos de Jazz;
- » Exposições temporárias;
- » [www.clubeliterariodoporto.co.pt](http://www.clubeliterariodoporto.co.pt);
- » Rua Nova da Alfândega nº22, Porto

» *Cineclube do Porto/ Clube Português de Cinematografia:*

- » Apresenta filmes de Autor e não comerciais;
- » Secção de Produção (apoio a jovens realizadores);
- » Sessões e workshops infantis;
- » Cursos de Cinema;
- » Projeccionismo;
- » Tlf: 222000972;
- » Rua do Rosário nº5-1, Porto

» *Cooperativa Árvore no Porto:*

- » Salas de Exposição; Galeria de Arte;
- » Auditório, Bar de Tertúlia;
- » Oficinas de Serigrafia, Litografia, Gravura, Cerâmica, Fotografia e Multimédia;
- » Simpósios de Escultura e Pintura;
- » Congressos, conferências, Palestras, Colóquios, Lançamento de livros;
- » Tlf: 222076010;
- » [www.arvorecoop.pt](http://www.arvorecoop.pt);
- » Rua de Azevedo de Albuquerque, Porto

» *Companhia das Artes do Porto:*

- » Exposições colectivas e individuais de artistas contemporâneos;
- » Tlf: 226 007 449;
- » Rua da Piedade n°45, Porto

» *Culturgest do Porto:*

- » Programação variada;
- » Espectáculos de Música, dança, teatro;
- » Galerias;
- » Exposições de artes plásticas;
- » Ciclos de cinema e arte;
- » Tertúlias sobre arte e livros;
- » Tlf: 222 098 116;
- » [www.culturgest.pt](http://www.culturgest.pt);
- » Edifício CGD – Av. Dos Aliados n°104, Porto

» *Espaço Artes no Porto:*

- » Galeria de Arte;
- » Tlf: 225 365 652;
- » Rua Tenente Valadim n°544, Porto

» *Fundação de Serralves no Porto:*

- » Instituição cultural de âmbito europeu;
- » Arte contemporânea e Ambiente;
- » Centro pluridisciplinar;
- » Exposições rotativas e temporárias (Pintura, Escultura, etc.);
- » Realização de exposições na antiga capela;
- » Tlf: 226 156 500;
- » [www.serralves.pt](http://www.serralves.pt);
- » Rua Dom João de Castro n°210, Porto

» *Fundação Eugénio de Andrade:*

- » Lançamento de livros, recitais e encontros de poetas;
- » Pequeno Auditório;
- » Rua do Passeio Alegre, Porto

» *Fundação Engenheiro António de Almeida:*

- » Espaços para congressos, conferências, exposições, recitais de música, etc;
- » Tlf: 226 067 418;
- » [www.fea.pt](http://www.fea.pt);
- » Rua Tenente Valadim n°325, Porto

» *Galeria e Edições de Arte Nasoni:*

- » Exposições de pintura, escultura e fotografia;
- » Tlf: 223 393 269
- » Rua Galeria Paris n°8 R/c, Porto

» *Galeria Fernando Santos:*

- » Diversas exposições de arte;
- » Tlf: 226 061 090;
- » [www.galeriafernandosantos.com](http://www.galeriafernandosantos.com);
- » Rua de Miguel Bombarda n° 526, Porto

» *Galeria de Arte&Manifesto:*

- » Diversas exposições das mais variadas vertentes e artistas;
- » Tlf: 222 080 553;
- » Rua do Breiner n° 346, Porto

» *Galeria João Lagoa:*

- » Espaço dedicado à arte;
- » Exposições de pintura e escultura de autores nacionais;
- » Rua da Boa Hora n°124, Porto

» *Galeria Labirinto:*

- » Bar e galeria onde são divulgadas obras de novos artistas;
- » Tlf: 226 063 665;
- » Rua de Nossa Senhora de Fátima n° 334-1, Porto;

» *Galeria Miniature D'Art:*

- » Exposições periódicas de cerâmicas artísticas, brinquedos diversos e pintura;
- » Tlf: 223 325 294;
- » Rua Mouzinho da Silveira n°68, Porto

» *Galeria Mariana Jones:*

- » Projecto de arte contemporânea dirigido à difusão de artistas nacionais e estrangeiros;
- » Tlf: 226 054 172;
- » Rua Miguel Bombarda n° 498, Porto

» ***Academia de Moda-Testemunhas:***

- » Espaço dedicado às artes plásticas e design de moda;
- » Comercializa pintura e escultura;
- » Formação na área de design de moda;
- » Tlf: 225 368 035;
- » Rua Latino Coelho nº 124, Porto;

» ***Passos Manuel:***

- » Vários concertos e outras actividades culturais;
- » Tlf: 222 058 351;
- » [www.passosmanuel.pt](http://www.passosmanuel.pt);
- » Rua Passos Manuel nº 137, Porto

» ***Real Feitorya:***

- » Vários espectáculos de teatro, música e outras actividades culturais;
- » Wyne Bar;
- » Tlf: 222 082 946;
- » Rua do Infante Dom Henrique nº20, Porto

» ***Teatro do Campo Alegre:***

- » Espaço destinado a eventos culturais e artísticos diversos;
- » Natural destaque para o teatro;
- » Iniciativas de áreas como a música, dança, cinema, multimédia ou as artes plásticas;
- » Realização de conferências e colóquios;
- » Tlf: 223 063 000;
- » Rua das Estrelas, Porto

» ***Teatro Helena Sá e Costa:***

- » Divulgação de novas tendências;
- » Variedade das actividades nas diversas artes do espectáculo;
- » Palco de actuação da Escola Superior de Música e Artes do espectáculo;
- » [www.esmae-ipp.pt](http://www.esmae-ipp.pt);
- » Tlf: 225 189 982;
- » Rua da Alegria nº 503, Porto

» ***Fundação Doutor António Cupertino de Miranda:***

- » Auditórios e salas de exposições equipadas com modernos sistemas áudio, projecção de vídeo, videoconferência e tradução simultânea;
- » Congressos, exposições temporárias, concertos e devates;
- » Tlf: 226 101 189;
- » [www.facm.pt](http://www.facm.pt) ;
- » Avª. Da Boavista nº 4245, Porto

» *Fundação para o Desenvolvimento da Zona Histórica do Porto:*

- » Instituição particular de utilidade pública sem fins lucrativos;
- » Dinamização socio-urbanística, formação profissional, educação e animação sociocultural e cooperação com instituições e associações da zona histórica do Porto;
- » Tlf: 222 080 831;
- » Rua dos Mercantes nº 128-136, Porto

» *Galeria Arthobler:*

- » Espaço dedicado à representação de artistas nacionais e estrangeiros de várias artes;
- » Seis exposições por ano;
- » Interessa-se pela descoberta de novos artistas;
- » Tlf: 226 084 448;
- » [www.arthobler.com](http://www.arthobler.com);
- » Rua de Miguel Bombarda nº624, Porto

» *Galeria Emerge:*

- » Espaço de divulgação e produção de actividades de carácter artístico e cultural;
- » Pretendem dinamizar o sector artístico a nível local, regional e europeu;
- » Exposições, cursos e workshops, projectos de artes visuais, de arquitectura, engenharia ou design;
- » Tlf: 222 010 107;
- » [www.imerge.wordpress.com](http://www.imerge.wordpress.com);
- » Rua de Santa Catarina nº 777, Porto

» *Galeria Graça Brandão:*

- » Programação e divulgação da obra de artistas portugueses e brasileiros;
- » Tlf: 226 093 930;
- » Rua de Miguel Bombarda nº 552, Porto

» *Galeria Presença:*

- » Pretende encontrar um equilíbrio entre artistas consagrados e divulgação de novos talentos;
- » Tlf: 222 060 188;
- » Rua de Miguel Bombarda nº 570, Porto

» *Galeria Símbolo:*

- » Exposições de arte de diversas áreas;
- » Tlf: 226 099 349;
- » Rua Miguel Bombarda nº 451, Porto

» *Galeria Quadrado Azul:*

- » Exposições de arte contemporânea de artistas portugueses e estrangeiros;
- » Tlf: 226 097 313;
- » [www.quadradoazul.pt](http://www.quadradoazul.pt);
- » Rua Miguel Bombarda nº 435 e 553, Porto

» *Galeria Trindade:*

- » Galeria de arte especialmente vocacionada para a divulgação de obras e para o intercâmbio de artistas ibéricos;
- » Tlf: 222 088 528;
- » Rua de Miguel Bombarda nº141, Porto

## **Lisboa**

### **» *Ateneu Comercial de Lisboa:***

- » Espaço dedicado a actividades desportivas, culturais e de lazer;
- » Disponibiliza ainda serviços, tais como estética, medicina chinesa, etc;
- » [www.ateneulisboa.blogspot.com](http://www.ateneulisboa.blogspot.com);
- » Rua das Portas de Santo Antão n.º10, Lisboa

### **» *Espaço Monsanto:***

- » Duas áreas de exposições (uma temporária, outra permanente), um auditório, centro de recursos, oficina de expressões;
- » Tlf: 217710870;
- » [www.cm-lisboa.pt/monsanto](http://www.cm-lisboa.pt/monsanto);
- » Estrada do Barcal

### **» *Teatro Ibérico:***

- » Dedicar-se à apresentação e montagem de espectáculos teatrais e musicais, cursos, workshops e eventos culturais;
- » Festas temáticas em épocas específicas do ano;
- » Tlf: 218682531;
- » [www.teatroiberico.blogspot.com](http://www.teatroiberico.blogspot.com);
- » Rua de Xabregas n.º59, Lisboa

### **» *Fábrica Braço de Prata:***

- » Espaço-livraria;
- » Eventos artísticos como exposições e workshops;
- » Tlf: 965518068;
- » [www.bracodeprata.com](http://www.bracodeprata.com)
- » Rua da Fábrica do Material de Guerra n.º1, Lisboa

### **» *Casa Conveniente:***

- » Espaço de reflexão e interacção de ideias e estéticas contemporâneas;
- » Realiza e promove peças de teatro contemporâneo;
- » Tlf: 213 256 920;
- » [www.casaconveniente.pt](http://www.casaconveniente.pt);
- » Rua Nova do Carvalho n.º11, Lisboa

» *Culturgest de Lisboa:*

- » Programação variada – espectáculos de música, dança, teatro, entre outros eventos culturais;
- » Galerias com exposições de artes plásticas do séc. XX e outras temporárias;
- » Organiza ciclos de cinema e arte, tertúlias sobre artes e livros;
- » Tlf: 217 905 155;
- » [www.culturgest.pt](http://www.culturgest.pt);
- » Rua Arco do Cego – Edifício Sede da CGD;

» *Galeria Art Fit:*

- » Galeria de arte contemporânea vocacionada para a apresentação de novos artistas;
- » Tlf: 218451671;
- » Rua Teixeira de Pascoais n°11-B, Lisboa

» *Módulo-Centro Difusor de Arte:*

- » Exposições de arte contemporânea – Pintura, Escultura; Fotografia;
- » Tlf: 213 885 570;
- » Calçada dos Mestres n°34-B, Lisboa

» *3+1 Arte Contemporânea:*

- » Galeria de arte para colecções de pintura;
- » Tlf: 210 170 765;
- » [www.3m1arte.com](http://www.3m1arte.com);
- » Rua António Maria Cardoso n°31, Lisboa

» *Alecrim 50:*

- » Galeria que aposta na divulgação de artistas emergentes;
- » Programa de arte contemporânea de pintura, desenho, escultura, fotografia e instalação;
- » Tlf: 213 465 258;
- » [www.alecrim50.pt](http://www.alecrim50.pt);
- » Rua do Alecrim n°48/50, Lisboa;

» *65 A:*

- » Galeria de exposições de pintura;
- » Tlf: 218882510;
- » Rua Leite de Vasconcelos n°65 A, Lisboa;

» *Academia das Ciências:*

- » Promoção de intercâmbio cultural, bolsas de investigação e programas em conjunto com outras academias;
- » Tlf: 213 219 730;
- » Rua da Academia das Ciências n°19, Lisboa

» Artela:

- » Exposições de pintura e escultura;
- » Tlf: 217593796;
- » Rua Professor João Barreira n°15, Lisboa

» Bacalhoeiro:

- » Espaço dedicado à cultura – música, teatro, poesia, instalações, performances e artes visuais;
- » Promove espectáculos e workshops;
- » Tlf: 218864891;
- » [www.bacalhoeiro.blog.com](http://www.bacalhoeiro.blog.com);
- » Rua dos Bacalhoeiros n°125 1° e 2°, Lisboa

» Bedeteca:

- » Única biblioteca pública portuguesa exclusivamente dedicada à Banda Desenhada e à Ilustração;
- » Aqui têm lugar diversas iniciativas culturais;
- » Tlf: 218536676;
- » [www.bedeteca.com](http://www.bedeteca.com);
- » Rua Cidade do Lobito – Palácio do Contador-Mor, Lisboa

» BL Bristol-Lisboa-Gallery:

- » Galeria que propõe novas maneiras de pensar, apresentando conceitos e formas de arte inovadoras;
- » Serve de plataforma para a actividade cultural e artística – desde a pintura e escultura, até ao vídeo e fotografia;
- » [www.bristol-lisboa-gallery.com](http://www.bristol-lisboa-gallery.com);
- » Rua Azevedo Greco n°67 B, Lisboa

» CAMJAP – Centro de Arte Moderna José Azevedo Perdigão:

- » Tlf: 217823474;
- » [www.camjap.gulbenkian.pt](http://www.camjap.gulbenkian.pt);
- » Rua Doutor Nicolau de Bettencourt, Lisboa

» Caroline Pagés Gallery:

- » Galeria de arte que apresenta obras de diversos artistas;
- » Tlf: 213 873 376;
- » Rua Tenente Ferreira Durão n°12-1°Direito, Lisboa

» Casa d'os Dias da Água/ Centro de Documentação e Informação da Cinemateca:

- » Monografias, publicações periódicas, recortes de imprensa, fotografias, cartazes, guiões, material publicitário, Documentos sobre cinema e Temáticas relacionadas com Circo, Teatro, Fotografia e Televisão;
- » Tlf: 213 592 200;

» Rua Dona Estefânia nº175, Lisboa

**» *Casa da América Latina:***

- » Promoção e divulgação da cultural latino-americana em Lisboa;
- » Promove e apoia a realização de conferências, exposições, lançamento de livros, concertos, cinema, teatro, dança;
- » Tlf: 213 955 309;
- » Avenida 24 de Julho nº118-B, Lisboa

**» *Casa da Imprensa / Atrium da Imprensa:***

- » Exposições de fotografia, cerâmica, pintura, escultura acompanhadas por animação relacionada (bailados, recitais...);
- » Tlf: 213 420 277;
- » [www.casadaimpresa.pt](http://www.casadaimpresa.pt);
- » Rua da Horta Seca nº20, Lisboa

**» *Centro Cultural Franciscano:***

- » Espaço onde se realizam eventos culturais;
- » Tlf: 919 592 452;
- » Largo da Luz nº11, Lisboa

**» *Centro de Artesanato, Cultura e Artes Populares – Mercado da Ribeira:***

- » Uma área dedicada à exposição e venda de artesanato, incluindo demonstrações de obras de artesão, um espaço para exposições temporárias, o “Palco do Tejo” onde têm lugar espectáculos de música popular e dança;
- » “Espaço-Tejo” – onde decorrem conferências, colóquios, entre outros eventos culturais;
- » Avenida 24 de Julho, Lisboa

**» *Centro de Informação Urbana de Lisboa – CIUL:***

- » Moderno espaço de informação, debate, exposição e documentação mais ligado ao urbanismo e arquitectura;
- » Auditório Moderno e área polivalente (450m<sup>2</sup>) para exposições e eventos;
- » Tlf: 213 301 920;
- » [www.ulisses.cm-lisboa.pt](http://www.ulisses.cm-lisboa.pt);
- » Picoas Plaza, Rua Viriato nº13-17, Lisboa

**» *Chapitô:***

- » Projecto Cultural, social e educativo, que cruza formação, animação e intervenção social através das artes e do espectáculo;
- » Tlf: 218 867 334;
- » [www.chapito.org](http://www.chapito.org);
- » Rua Costa Castelo nº1 e 7, Lisboa

» Clube Estefânia:

- » Dois palcos para representações onde têm lugar espectáculos e formações;
- » Tlf: 213 542 249;
- » Rua Alexandra Braga n°24-A, Lisboa

» Colorida Galeria de Arte:

- » Promove a pluralidade de linguagens e uma programação eclética com forte confrontação e experimentação que caracterizam a arte actual;
- » Exposições de artistas jovens ou consagrados, trabalhando com pintura, fotografia, design de objectos e de móveis, escultura e cerâmica;
- » Tlf: 218853347;
- » [www.colorida.pt](http://www.colorida.pt);
- » Rua Costa do Castelo n°63, Lisboa

» Diferença:

- » Atelier de gravuras e cursos de arte;
- » Exposições de fotografia, pintura, escultura e arquitectura;
- » Tlf: 213 832 193;
- » Rua São Filipe Néri n°42, Lisboa

» Enes:

- » Exposições de Pintura e Escultura;
- » Tlf: 217 110 022;
- » Rua Padre Américo n°20-G, Lisboa

» Espaço Santa Catarina:

- » Local onde se realizam exposições diversas;
- » Tlf: 217 967 611;
- » Largo Dr. António de Sousa Macedo n°7, Lisboa

» Espaço EIRA 33:

- » Palco de diversos espectáculos;
- » Tlf: 213 530 931;
- » Rua Camilo Castelo Branco n°33-1, Lisboa

» **Euroarte:**

- » Pintura e escultura de artistas contemporâneos;
- » Tlf: 213 854 069;
- » Rua Rodrigo da Fonseca nº107 C, Lisboa

» **Fundação Cidade de Lisboa:**

- » Promove e defende os valores culturais, educativos e sociais de Lisboa;
- » Espaço que possibilita a realização de conferências, seminários, formações e exposições;
- » Tlf: 217 568 241;
- » Campo Grande nº380, Lisboa

» **Galeria 11:**

- » Exposições de pintura de artistas portugueses e estrangeiros;
- » Tlf: 217 977 418;
- » Campo Grande nº113-A, Lisboa

» **Galeria Carlos Carvalho Arte Contemporânea:**

- » Espaço onde têm lugar exposições de arte contemporânea;
- » Tlf: 217 261 831;
- » [www.carloscarvalho-ac.com](http://www.carloscarvalho-ac.com);
- » Rua Joly Braga Santos Lote F – R/C, Lisboa

» **Galeria Cubic:**

- » Galeria de arte contemporânea;
- » Tlf: 217 144 524;
- » Rua Poeta Bocage nº18-A, Lisboa

» **Galeria Fernando Santos em Lisboa:**

- » Galeria de arte que apresenta várias exposições de diversos artistas;
- » Tlf: 213 477 086;
- » [www.fsgaleria.net4b.pt](http://www.fsgaleria.net4b.pt);
- » Rua de S.Paulo nº98, Lisboa

» **Galeria Graça Fonseca:**

- » Espaço dedicado à exposição de obras de arte contemporânea;
- » Tlf: 213 477 037;
- » Rua da Emenda nº26 – CV, Lisboa

» *Galeria João Esteves de Oliveira:*

- » Galeria de arte moderna e contemporânea, tendo incidência em trabalhos em papel;
- » Tlf: 213 259 940;
- » Rua Ivens n°38, Lisboa

» *Galeria Monumental:*

- » Exposições de escultura, pintura, instalação, fotografia e cerâmica;
- » Tlf: 217 961 981;
- » Campo dos Mártires da Pátria n°101, Lisboa

» *Kabuki:*

- » Espaço de aprendizagem, investigação, experimentação e reflexão na área da arte contemporânea, entre diferentes géneros artísticos;
- » Tlf: 210 994 142;
- » [www.kabuki.pt](http://www.kabuki.pt);
- » Rua António Pedro n°27, Lisboa

» *Magia e Imagem – Arte e Decoração:*

- » Galerias de arte com exposições de pintura, escultura, etc.;
- » Tlf: 218 488 675;
- » Rua Conde de Sabugosa n°21-B, Lisboa

» *Maria Pia:*

- » Exposições permanentes de pintura, escultura, cerâmica, tapeçaria e joalharia;
- » Tlf: 213 861 213;
- » Rua Maria Pia n°624- C2, Lisboa

» *Medeia Fonte Nova:*

- » Pintura, escultura, cerâmica, bijuterias e fotografia;
- » Tlf: 217 145 088;
- » [www.medeiafilmes.pt](http://www.medeiafilmes.pt);
- » Estrada de Benfica n°503 – Centro Comercial Fonte Nova, Lisboa

» *Associação Cultural Abril em Maio:*

- » Associação cultural que promove espectáculos em diversas áreas;
- » Tlf: 213 521 685;
- » Regueirão dos Anjos n°68, Lisboa

» *Paula Cabral-Art Gallery:*

- » Recebe diversas exposições temporárias;
- » Tlf: 213 426 014;
- » Rua Escola Politécnica nº21-23, Lisboa

» *Perve-CeutArt:*

- » Divulgação de artistas nacionais e estrangeiros e de obras de arte contemporânea;
- » Ateliers de formação e estágios profissionais;
- » Tlf: 218 822 607;
- » [www.pervegaleria.eu](http://www.pervegaleria.eu);
- » Avenida de Ceuta nº7 – Loja 1, Lisboa

» *Principiado:*

- » Arte de jovens artistas de vanguarda;
- » Tlf: 213 572 283;
- » Rua Cecílio de Sousa nº 94-A, Lisboa

» *Quadrum:*

- » Arte contemporânea, pintura, escultura, instalações de pintura e escultura de carácter experimental;
- » Tlf: 217 979 723
- » Rua Alberto de Oliveira nº 52, Lisboa

» *Solução Arte:*

- » Exposições de pintura, escultura e cerâmica;
- » Tlf: 217 143 181;
- » Estrada de Benfica nº 521-A, Lisboa

» ***Teatro Aberto:***

- » Espaço moderno constituído por duas salas e um foyer, que leva a cena manifestações artísticas teatrais diversas;
- » Tlf: 213 880 086
- » [www.teatroaberto.com](http://www.teatroaberto.com);
- » Rua Ramalho Ortigão, Lisboa

» ***Teatro Camões:***

- » Sede dos espectáculos da Companhia Nacional de Bailado e tem uma programação especialmente dedicada à dança. Também se realizam aqui eventos empresariais;
- » Tlf: 218 923 477;
- » [www.cnb.pt](http://www.cnb.pt);
- » Parque das Nações – Passeio Neptuno, Lisboa

» ***Teatro do Bairro:***

- » Local de fruição artística no Bairro Alto, oferecendo uma programação abrangente nas mais variadas áreas artísticas;
- » Tlf: 213 473 358;
- » [www.teatrodobairro.org](http://www.teatrodobairro.org);
- » Rua Luz Soriano n°63, Lisboa

» ***Teatro Maria Matos:***

- » Acolhe espectáculos de teatro, mas também eventos de dança e música, entre outros;
- » Tlf: 218 438 801;
- » [www.teatromariamatos.pt](http://www.teatromariamatos.pt);
- » Avª Frei Miguel Contreiras n° 52B, Lisboa

» ***Teatro Taborda:***

- » Incorpora uma sala de vídeo, espaço para exposições, multimédia, workshops, artes plásticas, dança, fotografia, performance, teatro infantil, música e teatro;
- » Tlf: 218 854 190;
- » Rua Costa do Castelo n°75, Lisboa

» ***Teatro Turim:***

- » Oferta contemporânea, interdisciplinar e diversificada com espectáculos de teatro, ciclos de cinema, programação infantil e exposições;
- » Tlf: 214 025 410;
- » [www.teatroturim.com](http://www.teatroturim.com);
- » Estrada de Benfica n° 723 A, Lisboa

**» Fundação do Oriente:**

- » Tem como objectivo a realização e apoio a iniciativas culturais, educativas e artísticas (em Portugal e Macau);
- » Tlf: 213 582 200;
- » Rua do Salitre nº66, Lisboa

**» Galeria Art In:**

- » Palco de diversas exposições de artistas nacionais e internacionais;
- » Tlf: 217 935 205;
- » [www.alphartgallery.com](http://www.alphartgallery.com);
- » Av<sup>a</sup> Miguel Bombarda nº120-A, Lisboa

**» Galeria Arthobler:**

- » Espaço dedicado à representação de artistas nacionais e internacionais de várias artes (desde desenho, pintura, fotografia). Interessam-se pela descoberta de novos artistas!;
- » Tlf: 965 865 186;
- » [www.arthobler.com](http://www.arthobler.com);
- » Rua Rodrigues Faria nº 103, Lisboa

**» Galeria da Sociedade Nacional de Belas Artes:**

- » Expõem pintura, desenho, aguarela e serigrafia;
- » Tlf: 213 141 293;
- » [www.snba.pt](http://www.snba.pt);
- » Rua Barata Salgueiro nº36, Lisboa

**» Galeria Novo Século:**

- » Exposições de diversas áreas artísticas;
- » Rua do Século nº23 A-B, Lisboa

**» Galeria São Mamerde:**

- » Galeria de pintura moderna, desenho, escultura e cerâmica;
- » Tlf: 213 973 255;
- » Rua da Escola Politécnica nº 173, Lisboa

» *Galeria São Francisco:*

- » Exposições temporárias de joalharia, desenho, pintura, entre outras;
- » Tlf: 213 463 460;
- » Rua Ivens n°40, Lisboa

» *Stuart:*

- » Exposição de aguarelas, serigrafias, desenhos e pintura a óleo (temática de elementos de Lisboa);
- » Tlf: 213 432 131;
- » Rua Nova do Almada n°20-22, Lisboa;

» *Trem Azul Jazz Store:*

- » Espaço dedicado ao Jazz, com exposições, concertos e outras actividades culturais e de lazer;
- » Tlf: 213 423 141;
- » [www.tremazul.com](http://www.tremazul.com);
- » Rua do Alecrim n° 21-A, Lisboa

» *Galeria Pedro Serrenho:*

- » Alberga diversas exposições de arte contemporânea;
- » Tlf: 213 930 714;
- » [www.galeriapedroserrenho.com](http://www.galeriapedroserrenho.com);
- » Rua Almeida e Sousa n° 21-A, Lisboa