

ANTIGA LOTA DE PORTIMÃO (PROJECTO CULTURAL)  
PLANO ESTRATÉGICO

João S. Vaz

Projecto de Mestrado  
em Gestão Cultural

Orientadora:

Doutora Alexandra Fernandes, Professora Auxiliar,  
ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Co-orientador:

Doutorando Carlos Vargas, Professor Assistente Convidado,  
Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa

Junho, 2012



## RESUMO

### Antiga Lota de Portimão (Projecto Cultural) – Plano Estratégico

Actualmente, as cidades concentram a sua actividade no sector terciário e os responsáveis do planeamento urbanístico enfrentam desafios para reconverter antigos espaços dedicados a actividades económicas abandonadas.

Neste projecto de tese apresenta-se um modelo de um espaço dedicado à classe/prática criativa associada ao consumo cultural, que possa ter efeitos positivos ao nível do estímulo da inovação económica e atractividade social para a cidade e região de Portimão, em particular, e do Algarve, em geral. A antiga Lota de Portimão é exemplo de um espaço degradado com localização urbanística privilegiada, carecendo de um projecto a médio/longo prazo que, mais que um simples (re)aproveitamento de um espaço, possa contribuir para a sua requalificação como serviço público e para a melhoria da qualidade de vida dos habitantes de Portimão.

Seguindo a tendência de aproveitamento de espaços devolutos para fins de reabilitação urbana com projectos culturais e/ou turísticos, é proposta a reabilitação desse espaço que albergará uma organização sem fins lucrativos, inovadora no sentido de implementar um espaço de confluência de criadores e consumidores de cultura e lazer criativo num ambiente *lounge* com acessibilidades de restauração, algo inexistente na actualidade. Unindo as potencialidades do espaço e sua localização, com a promoção de eventos e actividades culturais e criativas focadas no potencial local, pretende-se ter um impacto tanto na reabilitação urbana e desenvolvimento sociocultural das populações, como no estímulo à economia criativa e ao desenvolvimento regional.

É um projecto que pretende ser sustentável, gerando receitas quer através dos eventos e actividades dinamizadas, quer, principalmente, através do serviço de bar/restauração, e procurando sempre minorar os custos envolvidos no desenvolver da sua actividade, através de protocolos de parceria com diversas entidades.

### Palavras-chave

Economia Criativa | Desenvolvimento Regional | Gentrificação

### Classificações JEL

Z1 – Economia da Cultura

R11 – Actividade Económica Regional

## **ABSTRACT**

### **Antiga Lota de Portimão (Cultural Project) – Strategic Plan**

Cities nowadays concentrate their activity on the tertiary sector. As such, city planners are faced with the challenge of reconvertng vacant buildings once dedicated to industrial activity.

This thesis presents a model of a space dedicated to the creative class, cultural consumption, and creative practice, which can have a positive impact in terms of stimulating economic innovation and social attractiveness in the city of Portimão in particular and the region of Algarve in general. The old Lota<sup>1</sup> de Portimão is an example of a degraded building with a privileged location within the city lacking a mid-term/long-term project that, more than a simple re-occupation of the space, could contribute to its requalification and to the improving of Portimão's population quality of life.

Following the trend of using vacant buildings to urban rehabilitation ends, through cultural and/or touristic projects, in this thesis is proposed the rehabilitation of this space, which would be home to a not-for-profit organization. It would create a space devoted to the converging of culture and creative leisure creators and consumers, in a lounge environment with bar/food services, something that does not exist at present. By uniting the potential of the building and its location with that of local creativity and culture, through the promotion of different activities and events focused on it, it is aimed to cause an impact both in terms of urban rehabilitation and socio-cultural development of the population, and in terms of stimulating creative economy and regional development.

It is a project aimed at sustainability, generating revenue through event creation and primarily through the bar/food service, always trying to minimize the costs of its activity through partnership protocols with different entities.

### **Keywords**

Creative Economy | Regional Development | Gentrification

### **JEL Classifications**

Z1 – Cultural Economics

R11 – Regional Economic Activity

---

<sup>1</sup> Name given to a designated area, near a fishing port, where the first fish sales take place.

## 1. ÍNDICE

<b>RESUMO</b> .....	<b>II</b>
Palavras-chave.....	ii
Classificações JEL .....	ii
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>III</b>
Keywords .....	iii
JEL Classifications .....	iii
<b>1. ÍNDICE</b> .....	<b>IV</b>
Índice de Tabelas .....	vii
<b>2. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
Sumário Executivo.....	1
Estrutura .....	1
Oferta .....	2
Consumidores .....	2
Finanças.....	3
<b>3. IDENTIFICAÇÃO DA PROPOSTA E PROMOTOR</b> .....	<b>4</b>
Proposta de Valor .....	4
Biografia.....	4
Metodologia de Pesquisa/Trabalho .....	4
<b>4. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA</b> .....	<b>6</b>
Contexto sócio-histórico do edifício .....	6
<b>5. CULTURA E DESENVOLVIMENTO DO TERRITÓRIO</b> .....	<b>8</b>
A Cultura/Criatividade como catalisador económico .....	12
A Cultura/Criatividade como motor da requalificação urbana .....	15
<b>6. POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A CULTURA NO ALGARVE</b> .....	<b>22</b>

<b>Análise Diagnóstica da Realidade Cultural</b> .....	<b>23</b>
Análise Económica .....	23
Análise Logística .....	26
Análise de Consumo e Rendibilidade .....	27
<b>Interpretação dos Dados</b> .....	<b>29</b>
<b>Necessidades Detectadas e Hierarquização de Prioridades</b> .....	<b>29</b>
<b>7. CONCEITO ESTRATÉGICO DA ANTIGA LOTA DE PORTIMÃO</b> .....	<b>30</b>
<b>Conceito e Proposta de Valor</b> .....	<b>30</b>
<b>Análise de Mercado</b> .....	<b>31</b>
Caracterização da Indústria.....	31
Caracterização dos Consumidores (Segmentação) .....	31
<b>Potencial de Crescimento</b> .....	<b>32</b>
<b>Parcerias Associativas (Fornecedores)</b> .....	<b>33</b>
<b>Análise da Concorrência</b> .....	<b>33</b>
<b>Constituição Legal</b> .....	<b>35</b>
<b>Benefícios Fiscais</b> .....	<b>35</b>
<b>Isenção de Licenças</b> .....	<b>36</b>
<b>8. GESTÃO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>38</b>
<b>Organização Económico-Financeira</b> .....	<b>38</b>
<b>Recursos Materiais</b> .....	<b>38</b>
<b>Recursos Financeiros</b> .....	<b>39</b>
<b>Recursos Humanos</b> .....	<b>40</b>
<b>9. PLANO DE ACÇÃO ESTRATÉGICA</b> .....	<b>41</b>
<b>Objectivos (Desempenho)</b> .....	<b>41</b>
<b>Objectivos Não Quantitativos</b> .....	<b>41</b>
<b>Estratégia de Implementação</b> .....	<b>42</b>
Curto Prazo .....	42
Médio Prazo .....	44
Longo Prazo .....	45

<b>10. PLANO DE ACÇÃO OPERACIONAL .....</b>	<b>47</b>
<b>Plano de Implementação (Optimização Financeira) .....</b>	<b>47</b>
<b>Marketing-Mix.....</b>	<b>48</b>
<b>Análise de Risco e Estratégias de Recuperação .....</b>	<b>50</b>
<b>Medidas de Avaliação .....</b>	<b>51</b>
<b>Planeamento Estratégico (3 Anos) .....</b>	<b>52</b>
<b>11. CONCLUSÃO.....</b>	<b>53</b>
<b>12. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>55</b>
<b>13. ANEXOS .....</b>	<b>57</b>
<b>Anexo I - Quadro de Potencial de Crescimento .....</b>	<b>57</b>
<b>Anexo II - Planeamento Estratégico (3 Anos) .....</b>	<b>58</b>

## Índice de Tabelas

<b>Quadro 1 – Total de Gastos em Cultura no Algarve .....</b>	<b>24</b>
<b>Quadro 2 – Total de Gastos de Capital com Património no Algarve .....</b>	<b>25</b>
<b>Quadro 3 – Total de Gastos em Actividades Culturais .....</b>	<b>26</b>
<b>Tabela 4 – Número de Empresas de Actividade Cultural na Região do Algarve .....</b>	<b>27</b>
<b>Quadro 5 – Número de Sessões.....</b>	<b>27</b>
<b>Quadro 6 – Número de Espectadores .....</b>	<b>28</b>
<b>Quadro 7 – Volume de Receitas Geradas .....</b>	<b>28</b>
<b>Tabela 8 – Quadro Síntese das Anomalias do Sector Cultural no Algarve.....</b>	<b>29</b>
<b>Tabela 9 – Prioridades Definidas para o Sector Cultural no Algarve .....</b>	<b>30</b>
<b>Tabela 10 – Proposta de Valor do Projecto Antiga Lota de Portimão .....</b>	<b>31</b>
<b>Tabela 11 – Enquadramento de Parcerias .....</b>	<b>33</b>
<b>Tabela 12 - Análise da Concorrência.....</b>	<b>34</b>
<b>Tabela 13 – Lista Previsional de Recursos Materiais a Alocar .....</b>	<b>39</b>
<b>Tabela 14 – Previsão de Custos com FSE (Mensal).....</b>	<b>39</b>
<b>Tabela 15 – Equipa e Distribuição de Tarefas.....</b>	<b>40</b>
<b>Tabela 16 – Objectivos de Desempenho .....</b>	<b>41</b>
<b>Tabela 17 – Plano de Implementação a Curto Prazo .....</b>	<b>43</b>
<b>Tabela 18 – Plano de Realização de Eventos .....</b>	<b>44</b>
<b>Tabela 19 – Plano de Realização de Exposições .....</b>	<b>44</b>
<b>Tabela 20 – Lista de Potenciais Parceiros Operacionais .....</b>	<b>47</b>
<b>Tabela 21 – Modelo de Entradas e Angariação de Receitas.....</b>	<b>49</b>
<b>Tabela 22 – Estratégias de Marketing .....</b>	<b>50</b>



## 2. INTRODUÇÃO

### Antiga Lota de Portimão (Projecto Cultural) – Plano Estratégico

#### Sumário Executivo

O projecto que se propõe implementar no edifício da Antiga Lota de Portimão é um de cariz cultural, que pretende dar visibilidade a aspectos tradicionais e inovadores da cultura típica da região algarvia, desenvolvendo um espaço dedicado ao consumo cultural e à prática criativa, espaço esse que se pretende ter efeitos positivos ao nível do estímulo da inovação económica e atractividade social.

A antiga Lota de Portimão é exemplo de um espaço degradado com localização urbanística privilegiada, mas não existe um projecto sólido e com um planeamento estratégico a médio-longo prazo, que permita reabilitar urbanisticamente o edifício, nem aproveitar o seu potencial como espaço de actividade cultural/intelectual criativa.

O espaço iria articular uma variedade de actividades e eventos que promovessem diversas facetas das artes e cultura algarvias com um serviço de restauração/bar, num ambiente *lounge*, beneficiando da localização estratégica do edifício, numa parte central da cidade de Portimão e com uma envolvente paisagística atractiva.

A concepção do projecto toma a forma de uma associação cultural sem fins lucrativos, criada por iniciativa civil, com sede na Antiga Lota de Portimão, e cujos órgãos seriam constituídos por representantes (associados) de várias entidades – individuais ou colectivas, institucionais ou não – ligadas à actividade criativa no município e região.

#### Estrutura

Actividade Chave: O projecto tem duas actividades chave que se complementam. A primeira é a realização de eventos de índole cultural/artística/criativa que contribuem para o aumento da atractibilidade do espaço e envolvente, além do desenvolvimento sociocultural das populações abrangidas (dependendo do tipo de evento, contribui ou não para gerar receitas). A segunda é um serviço de restauração/bar por parte da associação, com um importante papel para gerar dividendos que permitam a sustentabilidade do projecto.

Recursos Chave: Os recursos chave são de três tipos; humanos, suprimidos pelo empreendedor principal e promotores (incluindo alguns agentes culturais da região); materiais, a ser suportados por parcerias (nomeadamente com a CMP), e financeiros, também alcançados através de parcerias e apoio de mecenas.

Rede de Parceiros: O projecto assenta numa rede de parcerias com várias entidades, algumas já asseguradas outras ainda em negociações, das quais se podem destacar para já as seguintes: Câmara Municipal Portimão, AUDAX Portimão, ETIC Algarve, Colectivo Download@Lota, EHT Portimão, Nosolo Grupo, UAlg Pólo Portimão.

## **Oferta**

Proposta de Valor: A oportunidade diagnosticada insere-se numa nova tendência de criação de espaços de lazer e cultura, articulando a realização de eventos a serviços de restauração e área de *lounge* (David, 2011; Christodoulidou et al, 2011), sujeitos a uma conceptualização cultural/artística/criativa.

O conceito estratégico inerente à proposta de valor deste projecto para a Antiga Lota de Portimão divide-se em 5 parâmetros: Reabilitação Urbana, restaurando um edifício público com valor histórico e localização privilegiada, contribuindo para o aumento da atractividade do mesmo e sua envolvente; Instituição e Instalação da Associação Cultural, criando uma associação sem fins lucrativos que agregaria vários agentes culturais e criativos, com o intuito de dar resposta a lacunas no sector cultural/artístico/criativo da região; Espaço de Actividade Cultural/Criativa, promovendo um espaço dedicado à actividade cultural direccionado à activação da criatividade e capital cultural locais; Espaço *Lounge*, proporcionando, paralelamente aos eventos culturais, um ambiente de convívio social contemporâneo, tranquilo, e estimulante; Serviço de Restauração, implementando um serviço de restauração e bar com serviços de excelência baseados na utilização de património gastronómico local.

## **Consumidores**

Segmentação de Consumidores: As características do projecto apelam sobretudo a um tipo de consumidor específico, *grosso modo*, identificado pelos seguintes indicadores básicos: jovens (15-35 anos), individualmente ou em pequenos grupos, de proveniência local (população autóctone), nacional e internacional (turistas), inseridos no perfil de um consumidor de lazer criativo (procura de diversão, estímulo de sensações, relaxamento, intimismo/exclusividade, atracções naturais/culturais).

Os clientes *target* do projecto terão como motivação principal a satisfação de uma necessidade que actualmente não é satisfeita – a de consumo cultural criativo/alternativo num contexto de ambiente *lounge* e com acessibilidades de restauração. Esta será complementada

por outras (e.g. imagem criativa/inovadora do projecto; a conveniência e localização do espaço).

## **Finanças**

O objectivo de desempenho fundamental da associação, sendo uma entidade sem fins lucrativos, será o de equilibrar despesas e receitas, atingindo um *Cash-Flow* actualizado acumulado de valor 0, em cada exercício anual de Demonstração de Resultados, a incluir nos Relatório de Contas.

O presente projecto de tese, concretizado como o plano estratégico e conceptual de uma associação e espaço de actividade cultural, não integra um plano financeiro detalhado, devido à natureza exploratória do trabalho desenvolvido, e também pelas características de actuação sem fins lucrativos do projecto a implementar. Não obstante, os cálculos preambulares realizados acerca dos hipotéticos custos de concretização do projecto permitem depreender dois aspectos básicos: em primeiro lugar, o projecto está pensado de forma a reduzir os custos ao mínimo; em segundo, tem uma concepção de fontes de receitas e estratégias de resposta aos riscos e fraquezas existentes, o que sustenta o seu potencial de concretização.

### **3. IDENTIFICAÇÃO DA PROPOSTA E PROMOTOR**

#### **Proposta de Valor**

A proposta de valor do projecto, no seu essencial, passa pela reabilitação urbana de um edifício devoluto, em zona privilegiada do espaço urbano em Portimão, para a instalação de um projecto de intervenção cultural, sob a forma de uma associação sem fins lucrativos.

O projecto de acção cultural visa criar um espaço que permita trazer a Portimão conceitos e projectos artísticos contemporâneos, contribuindo para o aumento do capital cultural da população local, e em simultâneo, permita activar e promover o capital e património cultural local, através da promoção de eventos, espectáculos e projectos artísticos por parte de artistas locais, com ênfase nas áreas da criatividade, cultura popular e alternativa, e turismo.

O espaço, designado como Antiga Lota de Portimão, terá três componentes essenciais:

C1 – Actividade Cultural; C2 – Espaço *Lounge*; C3 – Serviço de Restauração/Bar.

#### **Biografia**

João S. Vaz é licenciado em Ciências da Cultura, com Especialização em Comunicação e Cultura, pela Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa. Com formação a nível musical, detém também um Curso de Nível III (Designação da União Europeia) em Arqueologia Museológica. Profissionalmente, começou por trabalhar no campo da arqueologia, optando em seguida pelo sector da produção cultural e de eventos, tendo colaborado, entre outros, na produção de eventos no espaço Fábrica Braço de Prata, e na empresa Intess/Brandkey.

#### **Metodologia de Pesquisa/Trabalho**

O presente trabalho, em modelo de projecto de tese, foi pautado por um processo de investigação aplicado a três frentes. Em primeiro lugar, há que mencionar a abordagem a algumas das conceptualizações teóricas que exprimem o contexto académico dentro do qual o conceito do projecto é enquadrado, e na qual a investigação é feita em referência às questões que dizem directamente respeito ao projecto aqui apresentado. No entanto, foi desenvolvido também um trabalho no terreno. Esse trabalho foi pautado, por um lado, pelo contacto com agentes de organismos públicos, para a disponibilização de materiais e dados informativos vários, bem como para efeitos de auscultação em relação a potenciais protocolos de apoio para a implementação do projecto. Por outro lado, esse trabalho envolveu também uma interacção com diversos agentes económicos no sector privado, no sentido de promover os contactos necessários para assegurar parcerias que possam viabilizar essa implementação.

São então empregadas competências várias, com as quais, conjunta e articuladamente, se pretende alcançar conclusões e resultados com impacto não só ao nível teórico, enriquecendo a componente académica do trabalho, mas também a nível prático, fomentando um conjunto de recursos materiais e imateriais que impulsionarão uma eventual materialização dos objectivos inerentes ao projecto.

Tendo em conta estes pressupostos, a metodologia de trabalho envolve uma etapa de revisão de literatura e uma outra etapa de entrevistas e reuniões, realizadas no terreno.

Em relação à primeira, são contempladas informações relevantes sobre questões-chave para um projecto com estas características, o que permite, por um lado, uma melhor percepção dos aspectos particulares do mesmo e, por outro lado, a partir dos dados apresentados, estabelece-se um ponto de partida para as questões abordadas posteriormente.

Em relação à segunda etapa, foram realizadas entrevistas com diferentes temáticas de interacção, relativamente aos objectivos supracitados. Houve uma interacção com agentes culturais, como o Colectivo Artístico Download@Lota e a Dr<sup>a</sup> Tina Miguel (Divisão de Cultura da C.M. Portimão), para uma melhor compreensão da história, relevância e potencial do espaço como ponto de actividade cultural. De seguida, houve uma interacção com os organismos públicos envolvidos na gestão do espaço, nomeadamente, a Câmara Municipal de Portimão. Houve um contacto com o Departamento de Urbanismo, para a obtenção de dados sobre o edifício e a sua relação com o PDM, bem como as suas plantas. De seguida, houve um contacto com a Divisão de Cultura, para a discussão do projecto, e uma visita oficial às instalações. Houve ainda o contacto com responsáveis da Portimão Urbis, a empresa municipal, para o questionamento sobre uma possível parceria no desenvolvimento do projecto. Por último, houve um contacto com agentes económicos privados, de forma a angariar parceiros estratégicos para a implementação do projecto, nomeadamente, um colaborador do Grupo Nosolo Agua, e uma firma de arquitectura.

Finalmente, todo este trabalho de investigação teórica e pragmática, foi concretizado de forma documental no presente projecto de tese, que toma a forma de um plano estratégico para o desenvolvimento do projecto e da proposta de valor associada.

## **4. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA**

### **Contexto sócio-histórico do edifício**

O edifício da Antiga Lota de Portimão localiza-se na zona ribeirinha dessa mesma cidade, estando actualmente devoluto. Compreender a sua importância e o seu lugar na história obriga a uma introdução, ainda que concisa, à biografia da cidade. Situada junto ao rio Arade, num ponto onde a água salgada e doce já se misturam, Portimão é, sem surpresa, uma localidade com uma relação forte com o rio e com o mar. Assim se justifica que desde a sua origem enquanto centro urbano, que remonta ao século XV, tenha florescido associada a actividades económicas ligadas a estes recursos naturais.

Num primeiro momento, a sua situação geográfica atraía moradores e mercadores, pelo seu potencial em áreas como a construção naval, a pesca e o comércio marítimo. Até ao século XVII, Portimão beneficia de um impulso prometedor, transversal a toda a região do Algarve, graças ao “arranque das conquistas e o alargamento do espaço comercial para além-mar” (Ventura, 1993: 35). Os séculos XVII e XVIII foram marcados por diversas crises locais e regionais que ditaram uma quebra com o padrão de desenvolvimento económico que se observava até então, nomeadamente crises frumentárias, diminuição da actividade piscatória, decadência do comércio e as consequências do terramoto de 1755.

Esta tendência só se viria a inverter em finais do século XIX, altura em que Portimão se afirmou como o segundo porto comercial algarvio, ultrapassando Tavira, depois de Vila Real de Santo António. Para esta mudança de paradigma, teve grande influência um conjunto de obras e melhoramentos realizados na cidade pelos seus governantes. Foi criada uma rede de comunicações e infra-estruturas de apoio ao comércio marítimo e fluvial, beneficiando o Algarve no seu todo, mas Portimão em particular, que já se destacava há alguns séculos enquanto terra vocacionada para o comércio e ligações com o exterior. Entre estes progressos conta-se o retorno de viagens de barco a vapor regulares entre Portimão e Lisboa/Porto, que melhoraram exponencialmente as ligações e comunicação entre as cidades. Também as ligações terrestres foram melhoradas de forma significativa, tanto a nível municipal como regional. Uma ponte rodoviária substituiu a barca, única forma de atravessar o rio Arade até então, o que veio facilitar o escoamento das mercadorias provenientes do mar e do interior, projecto de obras que alteraria profundamente a fisionomia da cidade, a par da construção de um aterro no rio.

“O aterro onde se construiria o futuro cais já se encontrava pronto em Maio de 1875 (...), [e] esse local deveria tornar-se um ponto nobre da vila, o sítio mais belo da terra, uma espécie

de cartão de visita para quem chegasse (...)[A] Câmara já tinha destino a dar a esse espaço, projectando a construção de uma nova alfândega a nascente do aterro, um mercado de peixe a poente e, de permeio, uma alameda ajardinada (...).(Ventura, 1993: 61-62).“

Graças a estes melhoramentos, o século XX viu a cidade de Portimão consolidar o seu estatuto de cidade marítima: o escoamento de produtos rurais associado a um desenvolvimento acentuado da actividade piscatória criou uma dinâmica portuária considerável. A estes, veio juntar-se o florescimento da indústria conserveira, algo que se deveu muito aos investimentos por parte de grandes industriais, que criaram em Portimão o maior parque industrial do género na altura, a nível nacional. Inclusive, há registos de uma comparação das fábricas conserveiras de Portimão com as suas congéneres de Setúbal, sendo ressalvada a diferença em termos de organização e equipamento industrial: se máquinas era coisa rara de se encontrar na época, “era vê-las a trabalhar em bom número nas fábricas em Portimão” (Duarte, 2003:32).

Nas últimas décadas, graças às suas condições geográficas e climáticas, Portimão capitalizou o seu potencial turístico, nomeadamente enquanto estância balnear, potencial esse que, já desde o início do século XX, João Arruda (1908 *Apud* Ventura, 1993:79) mencionava. No entanto, o crescimento que adveio desse progresso imposto pela pressão demográfica e pelo *boom* da procura turística e da especulação imobiliária não foi planeado, e sem um plano urbanístico orientador, “a cidade nova engoliu vorazmente a velha urbe” (Ventura, 1993:120).

## 5. CULTURA E DESENVOLVIMENTO DO TERRITÓRIO

Cultura é dos conceitos mais difíceis de definir, e um consenso em relação ao que o termo abarca ou deve abarcar não foi alcançado até aos dias de hoje. Torna difícil, á partida, definir o que se entende por capital cultural. O senso comum levar-nos-ia a encarar o termo como referente a algum tipo de activos associados à cultura. Desde a sua introdução por Pierre Bourdieu, foi utilizado por diversos autores, que trabalharam diferentes aspectos decorrentes do conceito. Há um aspecto específico que importa abordar para os propósitos deste trabalho:

“O Capital Cultural é o conjunto de valores, normas, tradições e comportamentos que um grupo ou os seus membros individualmente utilizam como activos ou recursos para alcançar benefícios a nível económico, político ou social. Por exemplo, pode ser convertido noutras formas de capital, ou em infraestruturas que promovam coesão social através de produção e fruição cultural, tais como festivais, zonas de comércio étnico, etc. (Dalziel, 2009,14)”

Entendendo-se por capital cultural os valores, normas, tradições e comportamentos articulados por uma dada comunidade, com o potencial de se tornarem um recurso para a dita alcançar benefícios a diferentes níveis, infere-se então que são as actividades culturais e criativas, reflexo desses valores (herdados de gerações anteriores, mutados pelas gerações actuais e passados às seguintes, num processo dialético), que constituem esses recursos. Impõe-se então clarificar o que se entende por cultura.

No meu entender – e para os propósitos específicos deste trabalho, tendo em conta os cruzamentos entre diversas formas de actividade cultural, cada vez mais comuns – importa encarar as actividades culturais de forma abrangente. Para este efeito, é útil o modelo apresentado por Pedro Costa (2002), que divide as actividades culturais em quatro categorias:

- O *core* das Indústrias culturais – Cinema e *media* audiovisuais; as grandes editoras de livros e/ou discos; tudo o que se inclui nas áreas de comunicação, *media*, e indústrias de lazer e entretenimento no geral.
- Cultura “legítima”, “institucional”, “cultivada” – actividades geralmente associadas com “cultura erudita” ou “alta-cultura”; a maior parte das artes performativas, (nomeadamente a ópera, a dança, a música clássica e o teatro); as artes visuais (museus e galerias).
- Cultura Popular, baseada em formas urbanas de sociabilidade – actividades com crescente impacto nas sociedades hoje em dia, relacionadas com a expressão da cultura popular, de minorias, e das franjas (underground) das indústrias culturais e criativas, bem



como da “alta-cultura”; Música popular, dança, teatro, cinema, vídeo e multimédia, artes plásticas, design, moda, TIC, etc.

- Património e identidade culturais – toda a memória preservada (escritos, imagens, sons), monumentos, edifícios, ruínas, tradições ancestrais, artesanato, gastronomia, etc.

Estas quatro categorias representam um corpo de realidades distintas (a nível económico, social e institucional) que justifica, para cada uma, uma relação diferente com um dado território, mas é inegável que estas se podem assumir como uma fonte de vantagens competitivas para tal território (Costa,2002).

Assim, a importância do Capital Cultural para um determinado local relaciona-se com o desenvolvimento de formas de conhecimento, competências, dos quais resultam benefícios para a população desse local. Nesse sentido, a crença de que a criatividade é um factor-chave na nossa economia e sociedade – e de um modo cada vez mais marcante – é partilhada por Richard Florida (2003:6), que assere: “As pessoas são o recurso mais importante da nova era, por serem a fonte da criatividade.”.Vários autores argumentam que, na era da Globalização, com a emergência de avanços ao nível das Tecnologias de Informação e Comunicação, a condição geográfica não tem importância para um projecto de negócio. Por outras palavras, é indiferente o local onde se está sediado pois este tipo de tecnologias torna as distâncias físicas irrelevantes. Neste ponto Richard Florida discorda:

“As empresas desempenharam historicamente um papel chave na economia, em termos de criar uma ligação entre as pessoas e emprego, particularmente no sistema de emprego a longo-prazo após a Segunda Guerra Mundial. No entanto, os compromissos das empresas de hoje-em-dia com os seus colaboradores são menos duradouros e as pessoas mudam de emprego frequentemente, tornando o contracto de trabalho mais contingente. Neste quadro, é o espaço geográfico mais do que a empresa a providenciar a matriz organizacional que liga indivíduos a empregos. O acesso a profissionais talentosos e criativos está para as actividades económicas modernas como o carvão e o ferro estava para o fabrico do aço: vai determinar onde as empresas vão escolher sediar-se e crescer, o que por sua vez transforma o modo como as cidades têm de competir (Florida, 2003)”.

De acordo com o autor, criar as condições para atrair as mentes mais talentosas e criativas, independentemente do *background* (em termos de religião, etnia, nível socioeconómico, etc.) tem de ser a grande preocupação para as cidades do século XXI. E a razão para tal é muito simples: são esses indivíduos que providenciam o recurso mais importante para as empresas na actualidade, que é a capacidade de inovar, de encontrar soluções originais para os

problemas existentes. No entanto, a criatividade não é uma matéria-prima como o carvão ou o ferro, não é algo cujo fluxo se possa aumentar ou diminuir conforme as necessidades empresariais. As pessoas mais criativas tendem a fixar-se em locais que sejam fonte de inspiração para o seu pensamento criativo e que lhes sejam agradáveis enquanto lugar para viver, em oposição a fixar-se onde os empregos existem. Por esse motivo, é um desafio de extrema importância para todas as cidades conseguir criar um ambiente que seja apelativo para este tipo de indivíduos, o que por sua vez iria atrair empresas, fomentando o desenvolvimento económico de um território – uma actividade de cultural ao mais alto nível desempenha aqui um papel de destaque.

É com estes pressupostos em mente que Florida defende uma estratégia no sentido de potenciar esse ambiente, passando esta por melhorar a condição daqueles socioeconomicamente desfavorecidos:

“A chave para combater a falta de condições salariais, a falta de empregos e as desvantagens socioeconómicas de algumas faixas da população não reside nos programas de ajuda social nem em empregos precários - nem sequer em conseguir, de alguma forma, trazer do passado os empregos a longo-prazo que existiam após a Segunda Guerra Mundial – mas antes no aproveitamento da criatividade destes indivíduos, pagando-lhes apropriadamente pelo seu trabalho e integrando-os na Economia Criativa (Florida, 2003)”.

O autor defende que para alcançar este objectivo, pautado pela criação de uma matriz organizacional que pudesse mediar pessoas e empregos, é necessário pôr em prática duas abordagens complementares. Por um lado, implementar políticas no sentido de fomentar o potencial criativo na população autóctone. Por outro lado, alocar os recursos necessários para criar o que o autor denomina “*people climate*”, ou seja promover as condições para a criação de um local que ofereça uma variedade de oportunidades económicas, um ambiente estimulante e qualidade de vida para todo o tipo de estilos de vida. A classe criativa procura lugares abertos à diversidade, onde se sintam que se podem expressar livremente e validar a sua identidade. Não querem ser actores passivos do local onde habitam. Querem gozar a cultura de rua, mistura de cafés e pequenas galerias, onde não se traça a linha divisória entre participante e observador, criatividade e criadores. Assim, ambas as abordagens pretendem atingir o mesmo objectivo, ou seja, promover uma classe de trabalhadores no sector criativo, tanto em quantidade como em qualidade, pois é essa classe que vai atrair mais actividade económica e fomentar o desenvolvimento sustentável, no século XXI.

Para além deste elo de ligação estabelecido entre este “*people climate*” e um ambiente propício ao florescimento da actividade económica, existem outros factores a apontar para a importância dos valores culturais. Klamer (2002) sugere que preocupações relacionadas com valores culturais podem falar mais alto que aquelas associadas aos valores económicos. Nesses casos, é emblemático o triunfo dos valores culturais pelo simples facto de que é manifestada uma vontade de investir capital em projectos que não geram qualquer retorno financeiro, sendo apenas o valor do projecto cultural em si recompensa suficiente pelos esforços diligenciados.

Assim, Klamer (2002) defende uma definição para valores culturais que transcende tanto os valores sociais como económicos. Por outras palavras, o autor utiliza o termo *cultural* para conotar uma qualidade artística, estética, sagrada num bem cultural com um sentido associado ao termo Alta Cultura. Arjo Klamer diferencia “cultura enquanto expressão”, que engloba os produtos com o valor cultural atrás descrito, de “cultura enquanto identidade”, que abarca manifestações associadas à cultura popular ou à cultura num sentido mais antropológico do termo.

Considera-se, para os propósitos deste trabalho, que essa diferenciação é escusada: distinguir Alta Cultura de Baixa Cultura, ou “cultura enquanto expressão” de “cultura enquanto identidade”, não é produtivo, uma vez que os conceitos se sobrepõem frequentemente; com excepção do caso de estarmos a lidar com um objecto cultural completamente estranho ao nosso contexto social, esse contexto vai influenciar a forma como esse objecto é avaliado. Por estas razões, neste trabalho abordar-se-á Cultura e valores culturais como incluindo esses valores sociais e Cultura num sentido mais antropológico, como David Throsby propõe: o valor cultural existe em bens tangíveis - como edifícios, museus, quadros – mas também em coisas intangíveis – técnicas, ideias, crenças, tradições (Throsby, 2001:46). Considere-se ainda que Criatividade numa cidade requer que o conhecimento e as ideias inovadoras circulem permanentemente através de três camadas diferentes: o *underground* (indivíduos criativos que não se inserem numa lógica comercial e industrial), o *middleground* (colectividades e comunidades que permitem a transmissão de conhecimentos necessária para a inovação), e o *upperground* (instituições formais, com o papel específico de levar ideias criativas para o mercado (Cohendet et al. 2011). Áreas urbanas criativas com sucesso são localizações específicas onde o *middleground* tem um papel de destaque em termos de criatividade cultural. O facto de este estar subdesenvolvido tem como consequência limitações colossais à emergência de criatividade, pelo que reforça o

argumento de um entendimento de Cultura num sentido mais lato, para os propósitos deste trabalho.

No entanto, uma das preocupações centrais no pensamento de Klamer (2002) é a da imensa importância dos bens culturais para o ser humano em todos os estados do seu desenvolvimento. Tal asserção atesta que para além de uma necessidade no sentido de fomentar um clima atraente para as actividades económicas, de acordo com Florida (2003), e de uma legitimidade enquanto valor além do que se pode quantificar por um sistema de valorização económica tradicional (Klamer, 2002), os valores culturais são uma necessidade básica para o desenvolvimento humano.

### **A Cultura/Criatividade como catalisador económico**

Um exemplo claro, que substancia a ideia da importância dos valores culturais e de como estes se podem sobrepor aos económicos, é o caso dos Budas de Bamyan, dignos do título de Património Mundial, destruídos durante o regime *taliban* no Afeganistão, em 2001. Apesar de a opinião internacional se ter manifestado fortemente contra a destruição das estátuas<sup>2</sup>, algo encarado como exemplo da intolerância do regime *taliban*, os Budas gigantes, que tinham sobrevivido por mais 1500 anos foram dinamitados. Após a queda do regime *taliban*, consequência da ofensiva norte-americana em reacção aos acontecimentos do 11 de Setembro de 2001, vários estados manifestaram a intenção de apoiar algum tipo de projecto no sentido de recuperar/reconstruir as estátuas, nomeadamente através de financiamento.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Exemplos das manifestações da comunidade internacional incluem os apelos do Secretário Geral da Associação Japonesa Budista, Kijo Nishimura, do Ministro Indiano, Jaswant Singh, do líder islâmico egípcio, Sheikh Nasr Farid Wessel, e até do Paquistão, maior aliado do Afeganistão Taliban. Além destas, inúmeras outras ocorreram de países como os EUA, França, Alemanha, Tailândia, Japão, Sri Lanka, Índia, Irão, Nepal, Vietname, Rússia, Malásia, bem como de entidades como União Europeia, as Nações Unidas (através do então Secretário-Geral, Kofi Annan) e de diversos museus e organizações Budistas, por todo o mundo (Rawa, 2011).

<sup>3</sup> A intenção de apoiar um projecto de restauro partiu nomeadamente de países com percentagens significativas de população budista, como o Japão, Tailândia e a China, mas também da U.E e EUA. Actualmente, está a decorrer um projecto de salvaguarda, sob a égide da Unesco e com o apoio de estados como o Japão e a Alemanha (Unesco, 2011 a). A equipa de especialistas responsável pelo projecto concordou com as seguintes estratégias:

- Uma reconstrução total de qualquer das estátuas está fora de questão, de momento, tendo em conta os dados científicos disponíveis e de acordo com as estimativas recursos disponíveis vs. custos.
- O nicho oeste será consolidado e deixado vazio como um testemunho à violência que ocorreu, enquanto um estudo será elaborado para determinar se pode ou não ser opção uma reconstituição dos fragmentos da estátua no nicho este.
- É necessário construir um museu central em Bamiyan e um núcleo museológico no local de modo a preservar e expor achados que sejam Património Mundial.
- O trabalho deve ser desenvolvido de modo a preservar e proteger toda a paisagem cultural do vale de Bamiyan, tendo em conta todas as componentes arqueológicas e arquitectónicas necessárias para o futuro desenvolvimento de Bamiyan.
- Deve ser criado um plano cultural, em colaboração com as autoridades locais, para servir de referência para todas as intervenções futuras. (Unesco, 2011 b)

Este caso representa o “triunfar” de valores culturais sobre económicos, por dois motivos. Em primeiro lugar, o contexto *taliban*: o governo *taliban* decretou que as estátuas eram uma ofensa ao islão, daí terem de ser destruídas. Tendo em conta que os Budas representavam uma fonte de rendimento importante, pelo seu potencial turístico, a cuja perda se juntam as sanções económicas directa ou indirectamente praticadas pela comunidade internacional, devido a tal exemplo de intolerância, a sua destruição representou uma significativa quebra de receitas. Por outras palavras, significa que os valores culturais do Islão – que “exigiam” essa destruição – eram mais importante do que os valores económicos, ou seja, o dinheiro que arriscavam perder.

Em segundo lugar, o facto de governos estrangeiros estarem dispostos a pagar pela reconstrução das estátuas, que não se localizavam dentro das fronteiras dos seus territórios, nem seriam fruídas pela grande maioria da população que representavam, vem também exemplificar a sobreposição de valores culturais aos económicos; mais uma vez, é demonstrada uma vontade de investir dinheiro sem qualquer retorno financeiro num projecto onde o valor cultural atribuído é a única gratificação.

Se este exemplo vem demonstrar efectivamente a possibilidade de valores de natureza económica serem abandonados a favor de valores de natureza cultural, inclusive patenteando o potencial desses valores culturais no sentido da geração de riqueza (nomeadamente através do turismo, neste caso), interessa também abordar de que forma esse potencial se pode realmente materializar enquanto catalisador de actividades económicas numa dada região, como Florida (2003) assere.

O autor fala do caso de Barcelona, cidade que visitou com um intervalo de vários anos, no sentido de apontar que estratégias tiveram sucesso na concretização de um ambiente que atraísse a tal classe criativa que Florida defende conter a “matéria prima” para as actividades económicas do século XXI: a criatividade. Para conseguir esse objectivo, há várias condições que é preciso satisfazer, relacionadas com os 3 “T”s fundamentais para o autor: Tecnologia, Talento e Tolerância.

Em relação ao primeiro, há que destacar o projecto Barcelona@22 para uma área de actividade industrial decadente na zona de Poblenou. Esta área ao longo de mais de uma década foi reestruturada de forma a oferecer um conjunto de espaços modernos para concentrar actividades económicas relacionadas com a criatividade e o conhecimento: Barcelona@22 é exemplo de uma incubadora de talento e de um modelo de urbanismo bem pensado. Aloja cerca de dez universidades com mais de 25 mil estudantes, 12 centros de

pesquisa e desenvolvimento na área da tecnologia, 1500 novas empresas de tecnologia, biotecnologia entre outras áreas inovadoras, e mais de 40 mil novos empregos (Florida, 2011).

É em relação aos outros 2 “T”s que está presente o papel da Cultura na construção desse clima íman de oportunidades de negócio para uma região. Em relação ao Talento, ou seja, à atracção de indivíduos com elevadas competências numa dada área, Barcelona é atractiva pelas infra-estruturas que oferece, pelas suas oportunidades profissionais e outras, mas também por brindar os seus habitantes e visitantes com uma actividade cultural ao mais alto nível. Isto é válido em relação ao 3º T, Tolerância, também. Com centenas de milhar de imigrantes a fixarem-se na cidade nas últimas duas décadas, Barcelona consegue ser uma cidade agradável à imigração, reconhecida, a título de exemplo, por ser “*LGBT friendly*”.

Com uma tradição riquíssima, graças aos seus 2000 anos de história, tendo um conjunto invejável de museus, uma arquitectura marcante a nível mundial, bem como todo o tipo de eventos artísticos e culturais para todos os gostos e um conjunto de infra-estruturas dotadas dos recursos necessários para os promover, não é difícil de perceber que está garantido o factor cultural dentro do conjunto de factores necessários para estimular o clima de criatividade de que Florida (2003) fala. Por todas as suas obras-primas da arquitectura e clima mediterrâneo solarengo, por todos os pintores, escritores, poetas e artistas que nasceram na cidade ou para lá foram viver, Barcelona esteve sempre ligada tanto à actividade comercial como a manifestações de criatividade. A cidade de Gaudi, Miró e do jovem Picasso é também um centro de indústrias têxteis, químicas, farmacêuticas e automóveis, de tecnologias de informação e comunicação, de inovação e empreendedorismo tecnológico, sendo essa combinação que torna a cidade e a região capazes de sobreviver e prosperar em tempos de crise económica. (Florida, 2011).

Que factor(es) pode(m) catalisar a proliferação de um meio com estas características? Segundo Zukin e Braslow (2011), que abordam a emergência e impacto de zonas onde a classe criativa se concentra, no caso de Nova Iorque, as áreas urbanas criativas são fruto de iniciativas populares e não-governamentais: são estas iniciativas que mobilizam *media*, investimento, acção governamental e gostos do consumidor pela “diferença”. Há dois aspectos importantes que se retiram deste pressuposto. Por um lado, a importância de iniciativas populares para a formação de clima atractivo para a classe criativa, e consequentemente para as actividades económicas, sugere que acções para o desenvolvimento cultural devem centrar-se em apoiar a diversidade cultural da comunidade; para tal, o licenciamento das actividades culturais deve ser transparente e os seus agentes responsabilizados (Rosenstein, 2011). Por outro lado, pode ser inferido que para áreas

“periféricas” no que toca a políticas culturais, seria necessária uma acção concertada entre instituições, mercado, sector sem-fins-lucrativos e a esfera política, no sentido de implementar estratégias de diferenciação nas ditas áreas; segundo Bonet, Corbet e Courchesne (2011), a evolução do conceito de Cidades Criativas demonstrou que o processo dialético entre diferenciação e estandardização é a principal marca da modernidade em matéria de políticas culturais no contexto de relações centro-periferia.

### **A Cultura/Criatividade como motor da requalificação urbana**

Pedro Costa (1999; 2002) providencia algumas conclusões, a partir de dados empíricos que examinou, sobre a importância das actividades culturais para a economia portuguesa e a sua relação com o desenvolvimento territorial, contextualizando-as no panorama internacional, no que a estas questões diz respeito<sup>4</sup>.

Uma análise à localização das actividades culturais em Portugal Continental revela uma concentração das mesmas na área da Grande Lisboa e, em menor grau, do Grande Porto, sendo de referir ainda números minimamente significativos em outras regiões com meios urbanos mais desenvolvidos (o Algarve incluído). Em termos de emprego, os valores percentuais estimados enquadram-se nas avaliações realizadas em diversos países da Europa por outros autores (variando entre os 2% e os 5%), pois “o peso total de empregados registados para a fileira [da cultura] (...) corresponderá a cerca de 5% da população registada nos quadros de pessoal e a cerca de 2,5% da população residente empregada” (Costa, 1999:139).

O que foi chamado de o *core* das Indústrias Culturais pauta-se, nas últimas décadas, por um aumento da procura, que coincide com um aumento da escolaridade e poder de compra, principalmente entre as faixas etárias mais jovens, os principais consumidores. Produtos e serviços desta categoria designados de massas tendem a estar territorialmente dispersos, sendo aqueles mais específicos concentrados em áreas urbanas de grande dimensão (ou de média dimensão, em certos casos, nomeadamente onde exista uma vida universitária activa). A cultura dita “cultivada” expressa, mais que qualquer outra, uma grande concentração territorial nas grandes cidades, particularmente em Lisboa, revelando uma grande dependência de subsídios estatais. Ambas as características convergem com a norma europeia. Também na cultura popular se verifica uma tendência internacional, em consequência do processo de globalização, de crescimento acentuado deste tipo de actividades, em especial em

---

<sup>4</sup> O trabalho de Pedro Costa reflecte a realidade cultural das duas últimas décadas. Actualmente, no âmbito da crise económica e de significativos cortes orçamentais para o sector cultural, é de esperar uma mudança na realidade retratada pelo autor, cujos contornos ainda não se podem precisar.

áreas metropolitanas. Este tipo de actividades é fruído maioritariamente pelos segmentos mais jovens da população e (no caso de algumas delas) com formação académica, o que está relacionado a mudanças de mentalidades, valores e expectativas, mudanças essas associadas ao aumento da escolaridade, do acesso aos *media*, e a alterações nos rendimentos: todas estas realidades contribuíram para a desmistificação de noções convencionais do termo “cultura” (Costa, 2002). Em relação ao património e identidade cultural, também o papel do estado é fundamental em termos de financiamento, verificando-se, desde 1985, um aumento exponencial de investimento público nestes campos. Esta aposta faz-se sentir um pouco por todo o país, nomeadamente em termos do património edificado (mas não só), e os activos culturais desta categoria são comumente utilizados como recursos para o desenvolvimento local, particularmente para efeitos de requalificação urbana e de exponenciação do seu potencial turístico (Costa, 2002).

Aparte a tendência da actividade cultural ser bastante dependente da subsidiarização estatal, esta análise revela também uma concentração da mesma, em todas as categorias, no espaço urbano, em particular as grandes áreas metropolitanas. Pedro Costa (1999) apresenta também razões para tal.

A existência de um mercado (ou público no sentido lato, i.e. sem existir mercantilização) é uma questão incontornável, visto que actividades e práticas culturais carecem de uma massa crítica mínima que permita a produção e difusão das mesmas. Também “a potenciação das economias externas conjuntas (economias de escala, de gama, redução dos custos de transacção) resultante da aglomeração favorece a concentração das actividades [culturais]” (Costa, 1999:141). Por último, os padrões de consumo cultural estão indelevelmente associados a uma variedade de gostos<sup>5</sup>, que por sua vez se articulam com diversos modos e estilos de vida, estando a especificidade e multiplicidade dos mesmos mais propensa a existir em ambiente urbano/metropolitano. São os centros urbanos por excelência que apresentam estas características, o que justifica a concentração das actividades e práticas culturais e criativas nos mesmos, em particular para aquelas mais específicas, distintivas, inovadoras ou exigentes em meios e recursos.

Tendo em conta os pressupostos que apresenta em relação à definição (abrangente) de cultura, os estudos académicos – nacionais e estrangeiros – sobre esta temática, e os dados empíricos analisados, Pedro Costa (2011) conclui que no mundo globalizado em que vivemos, qualquer território tem de maximizar o valor dos seus melhores activos para promover a sua

---

<sup>5</sup> Refiro-me a gosto no sentido sociológico do termo, ou seja, a padrões culturais de escolha e preferência.



competitividade. Se isto é verdade em relação a activos de natureza económica em geral, é-o ainda mais em relação a activos de natureza cultural, com alto valor estético e conteúdo simbólico específico. Assim, a promoção, em qualquer território, da competitividade e do desenvolvimento depende da combinação de factores económicos, institucionais, culturais e históricos que estão por detrás da oferta e consumo de produtos, neste caso, culturais. Políticos e responsáveis pela organização do território têm de encontrar e promover, para cada caso específico, a melhor solução, utilizando os recursos disponíveis. É essencial uma abordagem estratégica envolvendo todos os agentes e respeitando todas as sensibilidades a diferentes níveis de tomada de decisão, de modo a promover as grandes oportunidades oferecidas por este sector no Portugal actual (Costa, 2011).

No caso do Algarve, há que equacionar o potencial da actividade económica mais destacada na região, o turismo, para promover oportunidades no sector cultural. Os fluxos de turistas atraídos pela região são um importante mercado para os produtos culturais algarvios. Assim, conseguir valorizar a oferta turística e a oferta cultural da região, de modo a que ambas se completem e estimulem entre si, é um exemplo de como alcançar a maximização do valor dos activos de um dado território, e, deste modo, aumentar a sua competitividade, como aferiu Pedro Costa (2002). Importa, portanto, discernir como Turismo e Cultura se relacionam.

O projecto que este trabalho apresenta, vem no seguimento de uma tendência característica de um momento histórico, em que os dias da actividade no sector primário e secundário entraram em decadência, deixando para os responsáveis pelo planeamento e gestão de espaços urbanos o desafio de reconverter os antigos espaços dedicados a essas actividades económicas, muitas vezes completamente votados ao abandono, de modo a revitalizar a economia local. É uma problemática que muitas vezes resulta na utilização desses espaços para fins relacionados com os sectores cultural e/ou turístico (Alvarez, 2010: 171), algo que se pretende não só como um simples (re)aproveitamento de um espaço, mas enquanto um contributo para a sua requalificação e para a melhoria da qualidade de vida dos habitantes da localidade. É para este tipo de objectivos que o projecto para a Antiga Lota de Portimão está vocacionado.

Pretende-se, portanto, que este projecto tenha impacto a dois níveis: ao nível da sua sustentabilidade, contribuindo para o desenvolvimento económico, pretendendo-se uma relação forte com os padrões da actividade turística na região; ao nível da requalificação do espaço e da sua envolvente, contribuindo para o desenvolvimento social, pretendendo-se uma relação forte com a comunidade, tradições e costumes da região. É o modo como estes dois

níveis se articulam com o património cultural/criativo/artístico de um determinado local que será abordado em seguida.

Tolina e Vesselin Loulansky (2011) asserem que este património é um dos elementos mais importantes e com maior crescimento para o turismo, carecendo apenas de uma abordagem mais adequada em relação à gestão e ao marketing deste tipo de activos, algo identificado por diversos estudos. Os autores fizeram uma extensa revisão de literatura – cerca de 483 estudos – de forma a sistematizar, numa óptica interdisciplinar, os factores críticos para uma relação entre património e turismo de forma sustentável, identificados por diversos investigadores. Uma exposição desses aspectos vai ser representativa do tipo de desafios que, neste campo, se enfrenta no nosso país.

Os problemas de insustentabilidade estão na sua maioria relacionados com o super-desenvolvimento de um turismo massificado, distribuição iníqua dos custos e benefícios da actividade turística nas comunidades, subvalorização e exploração dos activos do património cultural pelo turismo, perda de identidade local, prevalência dos interesse económicos e do lucro a curto prazo sobre propósitos de sustentabilidade, má gestão e falta de planeamento integrado a vários níveis – a estes soma-se uma falta de competências e de formação adequada para os profissionais da área (bem como de apoio por parte dos sectores académico e profissional mais versados na temática) e uma falta de legislação adequada (que seja efectivamente posta em prática) (Loulansky e Loulasnky, 2011:845). Reconhece-se a existência de um grande potencial para uma relação equilibrada entre a conservação e preservação desse património cultural, o turismo e o desenvolvimento económico, tendo-se a clara noção de que negligenciar dimensões sociais e económicas indissociáveis desse património é um erro que pode significar a decadência e destruição dos seus activos.

A grande maioria dos estudos conclui que o crescimento no sector turístico deve ser controlado e equilibrado, de várias formas: as políticas devem ser baseadas nos valores da comunidade, devendo ser precedidas de uma avaliação cuidada do potencial e dos vários cenários de projectos de desenvolvimento turístico, de modo a seleccionar aqueles mais sustentáveis e benéficos para a população. Ashworth e Tunbridge (1999, *Apud* Loulansky e Loulansky, 2011:844) sugerem algumas ferramentas a utilizar para alcançar um modelo de sustentabilidade para o património cultural através das potencialidades do turismo.

O Património só pode sobreviver se adaptado a vários significados, a vários usos e mercados. Especificamente, a interpretação é um instrumento chave para o marketing, gestão e planeamento sustentáveis do turismo cultural, sendo particularmente importante para a gestão de visitantes e do seu impacto em sítios patrimoniais. Pode garantir, deste modo,

protecção a longo-prazo de recursos naturais e culturais, por fomentar atitudes positivas (Ashworth e Tunbridge, 1999, *Apud* Loulansky e Loulansky, 2011).

É aqui realçada a importância de reconhecer a interpretação dos activos patrimoniais como sujeita a diferentes influências, sendo pluralista por natureza. É através desse reconhecimento de diferentes “verdades” – que não entram necessariamente em conflito umas com as outras – que se consegue criar sentimentos de inclusão e pertença em relação ao património local, o que não só contribui para a preservação desses activos, mas também para uma vivência de, e interacção com, esse património com maior envolvimento, o que vai contribuir para o desenvolvimento cultural, turístico e económico de uma dada região.

Tal envolvimento é importante até para se alcançar aquele nível de requalificação urbana que Florida (2003; 2010) apresenta como o produto de um clima que fomenta as actividades económicas, através da concentração de indivíduos da classe criativa. Não é essa mera concentração que garante *per se* esse tipo de resultados, afirma Sasaki (2010): a cidade criativa necessita de um sistema de produção baseado na cultura, um sistema de produção e consumo de produtos culturais equilibrado, que tire partido do capital cultural acumulado.

Na sua análise (Sasaki, 2010), o autor aborda o tipo de estratégias a pôr em prática para garantir as condições necessárias para a criação de um meio urbano regenerado, com novas oportunidades de emprego, graças a novas indústrias que mobilizam a criatividade cultural e artística para prosseguir a sua actividade. O autor aborda especificamente o caso de duas cidades com contextos muito diferentes, Kanazawa e Yokohama.

Kanazawa é uma cidade com um legado cultural riquíssimo, nomeadamente um conjunto de tradições artesanais que datam do período Edo (1603 – 1868). No entanto, num período bem mais recente, até finais dos anos 80 do século passado, era a indústria têxtil a principal responsável pelo desenvolvimento económico da cidade, altura em que esta entrou em declínio acentuado (Sasaki, 2010). Esse declínio ditou o abandono de vários edifícios antes dedicados a essa indústria. Um desses edifícios, por acção do poder local em resposta aos pedidos da população, tornou-se num interessante caso de infraestrutura cultural: um local novo, dedicado à criatividade cultural (Sasaki, 2010). Aberto 24/7, permite aos cidadãos disfrutarem de um espaço cultural após cumprirem as suas responsabilidades diárias, albergando quatro estúdios cuja gestão é supervisionada por dois directores eleitos pelos cidadãos, tornando-o um exemplo extraordinário de uma instituição democraticamente participativa e independente.

Claro que além de uma vontade popular de levar para a frente um projecto dedicado à arte e criatividade contemporâneas, talvez semelhante ao tipo de valores que ditaram a

sobrevivência das tradições artesanais antigas, existiu também uma vontade política que permitiu que esse projecto fosse em frente. É a mesma vontade política que pôs em prática uma série de medidas para valorizar e rentabilizar essas tradições que se traduzem em activos culturais:

“Estamos a planear desenvolver um sistema para a Marca Kanazawa em produtos agrícolas, bem como abrir a Academia de Engenharia Florestal de Kanazawa. Esperamos também fomentar protocolos de cooperação entre sector privado e universidades através da criação de institutos para a pesquisa e promoção relacionados com as técnicas de tingir seda Kaga-yuzen e com o artesanato em folha dourada de Kanazawa. Acredito que “Monozukuri”<sup>6</sup> diversificados irão abrir caminho para um desenvolvimento urbano diversificado. (Mayor de Kanazawa<sup>7</sup> in Sasaki, 2010:6).”<sup>8</sup>

Yokohama é uma cidade portuária com grande actividade industrial, sendo um caso bastante diferente de Kanazawa na medida em que é uma cidade relativamente recente, com cerca de 150 anos de existência, que rapidamente se assumiu como um dos maiores centros urbanos do Japão. Com o colapso da chamada *baburu keiki*<sup>9</sup>, esta cidade japonesa viu ameaçado o seu desenvolvimento económico. A partir de 2004, optou-se por uma nova abordagem ao seu espaço urbano e foi posto em prática um projecto para reinventar Yokohama como uma cidade criativa da cultura e das artes.

Foi criado um gabinete exclusivamente dedicado para este efeito, que teve como principal tarefa estabelecer diversos centros criativos em áreas vizinhas à zona portuária. Estes centros criativos utilizavam diversos edifícios históricos devolutos para albergar espaços para os cidadãos artistas e outros indivíduos criativos. Duas organizações sem fins lucrativos, apuradas através de um rigoroso processo de selecção, ficaram encarregues de organizar uma série de exposições, performances, *workshops*, simpósios, e vários outros eventos que atraíram participantes não só de Yokohama mas também da vizinha Tóquio. O projecto cresceu, ocupando mais e maiores superfícies, com repercussões proporcionais na economia; em Março de 2007, estima-se que o impacto na economia local andasse à volta dos 12 biliões de *yens* (Sasaki,2010:7). Um exemplo ilustrativo do tipo de actividades desenvolvidas é o

---

<sup>6</sup> Monozukuri pode ser traduzido como “artesanato” ou “arte da manufactura” (Sasaki, 2010:s6)

<sup>7</sup> Em Sasaki (2010), intencionalmente ou por lapso, não está patente o nome do Mayor responsável pelo discurso.

<sup>8</sup> Tradução do autor.

<sup>9</sup> Literalmente significa “economia de bolha” e refere-se a uma bolha especulativa que ocorreu no Japão na segunda metade da década de 80 do século passado até inícios da década de 90, caracterizada por uma inflação dos preços do sector imobiliário e das acções das empresas. Quando a bolha estourou, os efeitos negativos fizeram-se sentir fortemente por mais de uma década.

Kogane Cho Bazaar, um evento a ocorrer numa zona de *gangs* e prostituição, numa área onde outrora chegaram a existir mais de 250 estabelecimentos comerciais. Residentes locais, estabelecimentos comerciais, estudantes universitários, artistas e diversos especialistas uniram-se para criar um evento artístico que animou uma zona desolada pela paisagem de lojas fechadas. O caso de Yokohama é extremamente interessante, não só por se ter conseguido utilizar a criatividade inerente à cultura e à arte para propósitos de regeneração urbana, mas também por se ter ultrapassado os típicos obstáculos burocráticos em questões de políticas públicas para este tipo de projectos e ainda mobilizar cidadãos e *ONGs* para a formação e administração dessas políticas.

Em suma, as estratégias postas em prática nestas duas cidades vêm sugerir que políticas para promover a criatividade cultural e artística, para serem bem-sucedidas, não podem ser limitadas à acção do sector público, é essencial conseguir a cooperação de um conjunto alargado de cidadãos (i.e. organizações sem fins lucrativos) e incentivar os mesmos a terem um papel activo nestas questões. No entanto, essas políticas devem ter em conta uma análise da cultura implantada na localidade e fomentar uma consciencialização dos benefícios de uma fusão e/ou coexistência entre as Artes contemporâneas e a cultura tradicional – o caso de Kanazawa ilustra este ponto. Considere-se também a importância de encarar em todos os projectos a criatividade cultural/artística como um factor com impacto em outras áreas (emprego, saúde, educação, etc.), de forma a interligar políticas públicas, com uma nova cultura organizacional que elimine o pensamento burocrático corrente, como demonstrado pelos resultados em Yamanaka.

## 6. POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A CULTURA NO ALGARVE

A definição, se bem que sucinta, da componente histórico-sociológica da cultura algarvia implica em primeiro lugar determinar a existência dessa cultura, concretizada quer no património edificado ou intangível, quer na actividade de agentes culturais a operar na região<sup>10</sup>.

Apesar de estas existências serem factor elementar para a actividade cultural na região, a determinação e relação de todos os seus elementos não seria pertinente neste documento. A tradição histórico-sociológica das políticas culturais da região é, essa sim, conveniente descrever.

O contexto do sector cultural português é caracterizado pela precariedade de projectos, dependência de dotação pública, dificuldades de planeamento a longo-prazo e falta de organização contabilística (Mateus, 2010:121). As políticas culturais no Algarve têm vindo a produzir resultados pouco satisfatórios, nomeadamente no que diz respeito a estimular a criação e fruição de espectáculos na região. Esta ideia do estado de coisas é facilmente adquirida empiricamente ou através da inquirição a terceiros. Além dessas fontes, existe bibliografia com dados específicos em relação ao assunto.

Mendonça (2001, 136) ressalva aquele que é um factor típico da condição da Cultura no país: a existência de um conjunto de cine-teatros ou auditórios adequados à prática de espectáculos que, por regra, impõem restrições às produções, “(...) além de enormes carências de material técnico, características técnicas dos palcos limitam à partida as dimensões e tipo de produções”. Nos últimos dez anos, tem sido feita uma aposta em infraestruturas deste tipo (os espaços em Faro, Lagoa, Portimão, Silves, etc.); no entanto, não são visíveis indícios de uma política articulada para a rentabilização destes espaços no sentido de fomentar a prática de consumo cultural nas vertentes de criação e especialmente de fruição do potencial do património algarvio. Há também uma tendência clara para que o investimento na Cultura (da qual estas infra-estruturas são exemplo) seja limitado geograficamente a territórios litorais e com expressão turística, não ficando claro o objectivo concreto deste investimento, se a qualificação turística, se o desenvolvimento cultural da população.

---

<sup>10</sup> A existência dessa realidade (a actividade, na região, de arquivos e bibliotecas, empresas de actividade cultural, entidades e espaços culturais, monumentos, museus, grupos de música, dança e teatro, e associações ou organizações de índole cultural) está consignada, de forma resumida, nos seguintes documentos:

Couceiro, Gonçalo e Carvalho, Afonso (coord.) (2006). Directório Algarve Cultural. Faro: Delegação Regional de Cultura do Algarve. (<http://www.cultalg.pt/DirectorioAlgarveCultural/> [consultado a 19-04-2011]);

Região de Turismo do Algarve (2007). Guia do Património Cultural. Faro: Região de Turismo do Algarve. ([http://issuu.com/turismo\\_algarve/docs/patrimonio\\_cultural](http://issuu.com/turismo_algarve/docs/patrimonio_cultural) [consultado a 19-04-2011]);

A título de exemplo da limitação da produção cultural na região, na área do teatro, as autarquias que optam por não apoiar directamente a produção teatral fazem-no ou porque não existe grupo amador no concelho, ou porque teatro profissional não é visto como prioridade cultural da autarquia. As que apoiam, o apoio assenta no vector financeiro, ou através de financiamento directo de grupos amadores, ou compra de espectáculos a estruturas profissionais (Mendonça, 2001:138).

Apenas uma minoria das autarquias algarvias revela preocupações na execução de uma política estruturada para o alargamento de públicos, que se faz “sobretudo a partir da juventude, com sustentação de oferta regular e diversa, apoio à formação, contacto com as Artes, e dessacralização do lugar de representação” (Mendonça, 2001:141). Esta observação de Mendonça vem sublinhar a importância de um projecto com uma abordagem mais completa a estratégias de criação de disposições culturais básicas para a Cultura nos habitantes, especialmente nas camadas mais jovens da população, o que está em conformidade com as convicções do projecto para a Antiga Lota de Portimão.

### **Análise Diagnóstica da Realidade Cultural**

A análise diagnóstica da realidade cultural visa, por um lado, efectuar um resumo do funcionamento do sector cultural no Algarve, por outro lado, compreender o espaço de manobra existente para a implementação de um novo projecto, e debruça-se sobre três aspectos fundamentais: o económico, em que se analisa o volume de despesa pública com a cultura; o logístico, em que se assinala a existência de recursos imobiliários e humanos a operar no sector cultural; e finalmente, o do consumo e rendibilidade, em que se analisa qual é o retorno e o volume de consumo dos produtos culturais na região.

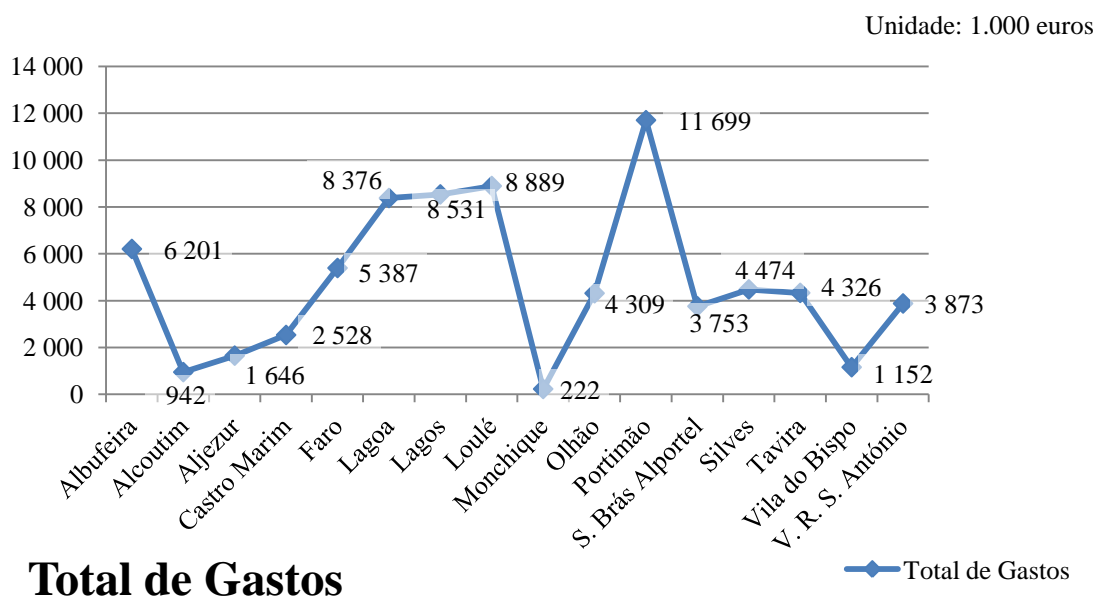
### **Análise Económica**

Os resultados são analisados por município<sup>11</sup>. A tendência geral é para uma menor preocupação com o financiamento da actividade cultural no interior barrocal e serrano do Algarve, e também no litoral da costa vicentina, que se pode compreender a partir dos municípios com menor dotação para a Cultura: os interiores Monchique e Alcoutim e os vicentinos Vila do Bispo e Aljezur. Vila do Bispo apresenta uma realidade curiosa, porque apresentando a maior rendibilidade do Algarve ao nível de espectáculos ao vivo, é o terceiro município com menor dotação para a Cultura.

---

<sup>11</sup> Os dados apresentados são provenientes do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2010 a), (INE,2010 b).

Por outro lado, é possível compreender que os municípios que mais gastos tiveram com a Cultura são aqueles mais directamente envolvidos na exploração turística. Existem cinco municípios com orçamentos de mais de 6 milhões de euros dedicados ao sector cultural: Albufeira, Lagoa, Lagos, Loulé e Portimão. Esta relação também reflecte, de forma muito acentuada, a centralidade e a litoralidade da preocupação com o financiamento das actividades culturais. As suposições podem ser conferidas a partir do quadro 1:

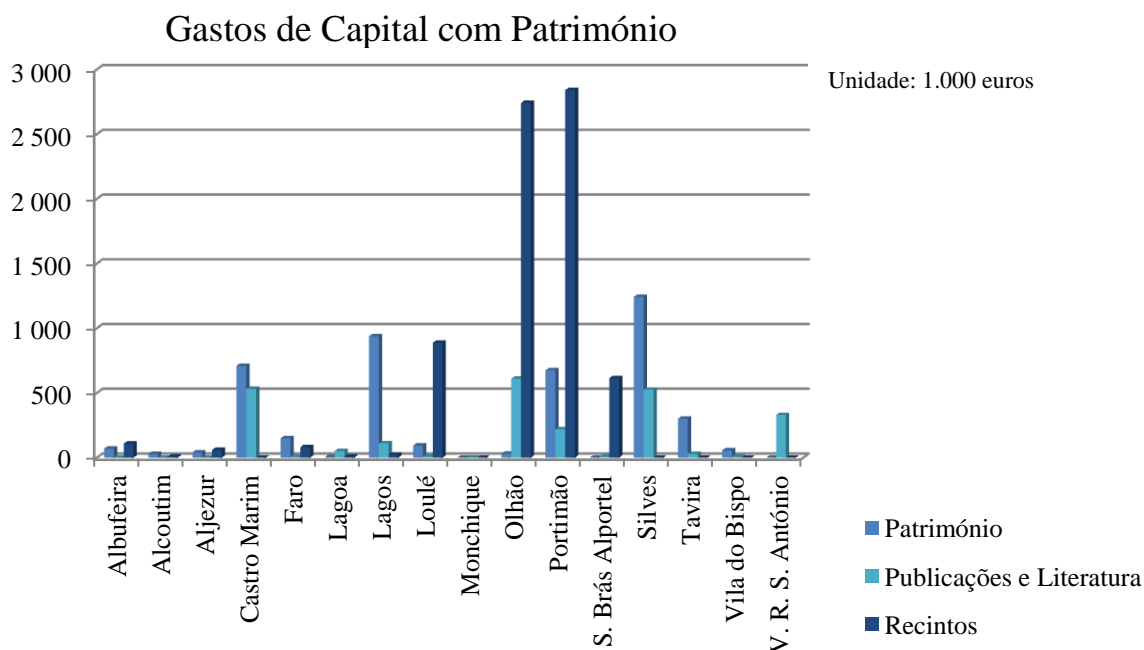


Quadro 1 – Total de Gastos em Cultura no Algarve

É visível a disparidade do investimento no sector cultural algarvio entre municípios, depreendendo-se uma relação de proporcionalidade directa entre a litoralidade e expressão turística de um município e o volume de gastos na área da cultura para o seu território.

Também é importante discernir o volume de gastos em matéria de financiamento associado à área do património, relacionando esses números, representativos de uma estratégia/abordagem específica para um território, com os municípios da região do Algarve que adoptaram essas estratégias. Serão consideradas na área do património, o património propriamente dito (histórico/arqueológico), publicações/literatura e os recintos culturais.





**Quadro 2 – Total de Gastos de Capital com Património no Algarve**

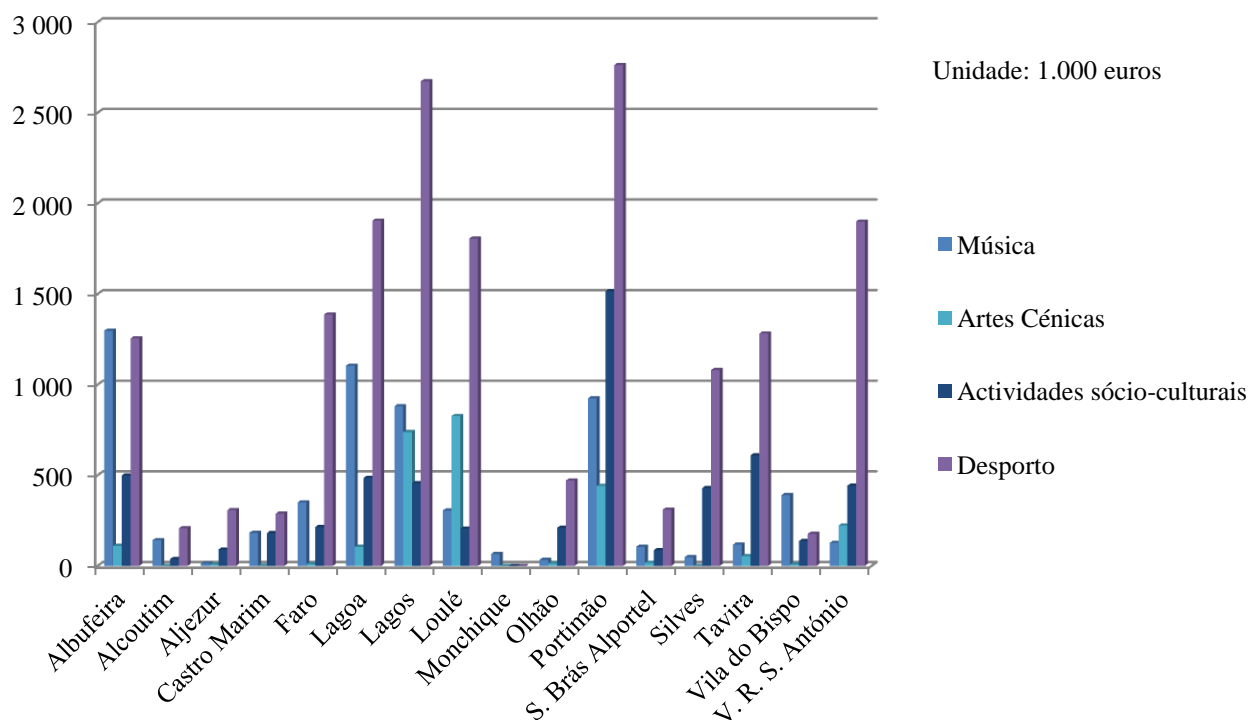
Como é visível no quadro 2, Portimão e Olhão fizeram um investimento significativo em equipamentos culturais para recepção de espectáculos, enquanto Silves e Lagos investiram na conservação de património imóvel. Estes são, novamente, municípios localizados no centro e litoral da região. Os mais interiores e rurais, como Monchique e Alcoutim, apresentam um financiamento quase nulo.

Também é relevante efectuar uma discriminação dos gastos de acordo com as suas tipologias, como modo de analisar, quantitativamente, que diferentes áreas do sector cultural são atendidas pelo financiamento público dos municípios algarvios, e com as quais existe uma maior efectividade de financiamento.

Para áreas relacionadas com o património são considerados dados relativos a despesas de capital, cuja natureza económica se encarrega de bens materiais de longa durabilidade, e para a área das Artes performativas serão considerados dados relativos a despesas correntes, pela sua natureza económica de relacionamento com bens perecíveis.

Serão consideradas na área das Artes performativas os sectores da música, Artes cénicas, actividades socioculturais, e como contraponto de comparação com actividades culturais, os jogos e desporto.

## Gastos Correntes com Actividades Culturais



Quadro 3 – Total de Gastos em Actividades Culturais

Novamente é perceptível, no quadro 3, a preponderância de municípios relacionados com o turismo, centrais e com faixa litoral nas despesas com actividades culturais, bem como a baixa representatividade da despesa em actividades culturais em municípios do barrocal e da serra, como Monchique, Alcoutim, ou S Brás de Alportel.

A posição do financiamento do desporto em relação ao financiamento da Cultura também é perceptível, sendo Albufeira a única excepção, que apresentou maior despesa com música do que com desporto.

As artes cénicas também parecem ser uma área com reduzida significância nos programas de actividade cultural, com a possível excepção de Lagos e Loulé. Portimão revela, por sua vez, relativa preocupação com o financiamento das actividades socioculturais, atingindo para esta área o valor mais elevado no que ao financiamento da actividade cultural diz respeito.

### Análise Logística

Na análise da realidade cultural a nível logístico no Algarve, regista-se por um lado, a existência de recintos culturais (assim designados pelo INE), e por outro, a existência de empresas ou agentes profissionais a trabalhar no sector cultural, o que permite analisar (num nível básico) tanto a capacidade regional para receber eventos, como para os produzir.

No total, são considerados pelo INE 19 recintos culturais no Algarve. A sua distribuição geográfica ocorre da seguinte maneira: 2 estão em Albufeira, 1 em faro, 2 em Lagoa, 2 em Lagos, 1 em Loulé, 1 em Olhão, 4 em Portimão, 1 em S. Brás Alportel, 2 em Silves, 1 em Tavira, 1 em Vila do Bispo e 1 em V.R.S.A., enquanto Alcoutim, Aljezur, Castro Marim e Monchique não têm nenhum. No quadro seguinte, uma relação do número de empresas com as suas áreas de operação:

Área de actuação	Número
Edição de livros, jornais ou revistas e periódicos,	120 empresas
Actividades de arquitectura ou fotográficas	587 empresas
Actividades cinematográficas e vídeo	86 empresas
Actividades de rádio e televisão	43 empresas
Produção artística (teatro, música e literária) e gestão de salas de espectáculos	3.043 empresas
Gestão de equipamentos culturais de conservação (bibliotecas, arquivos, museus e conservação de monumentos)	25 empresas
<b>Total: 3.904</b>	

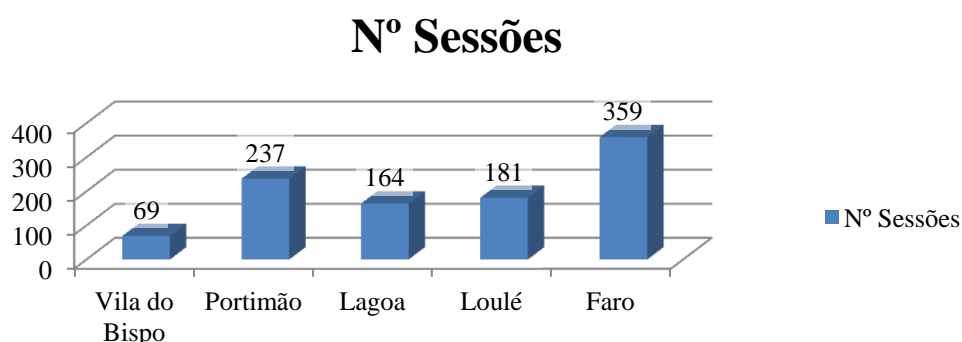
Tabela 4 – Número de Empresas de Actividade Cultural na Região do Algarve

### Análise de Consumo e Rendibilidade

Na análise deste último aspecto é importante perceber que não existem dados disponíveis sobre a totalidade dos municípios, e muito menos relativamente a cada equipamento cultural. A análise debruça-se apenas sobre os municípios sobre os quais existem dados.

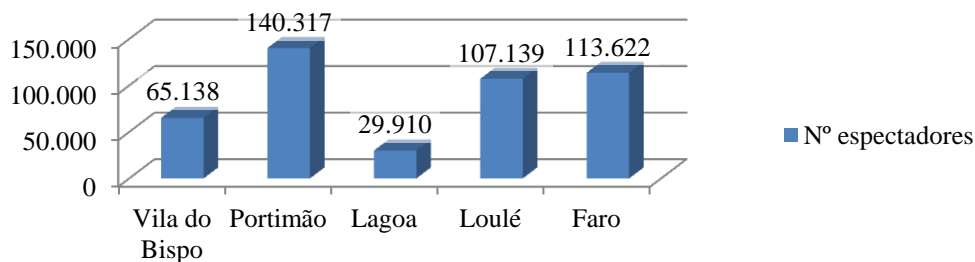
Quanto ao número de sessões apresentadas nestes recintos, espectadores recebidos e receitas geradas, só estão disponíveis dados quanto a 5 municípios.

Os seguintes quadros apresentam os dados relativos a estas matérias.



Quadro 3 – Número de Sessões

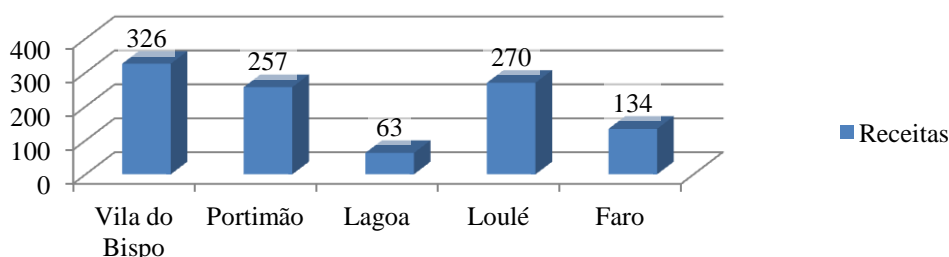
## Nº Espectadores



Quadro 4 – Número de Espectadores

## Receitas Geradas

Unidade: 1.000 euros



Quadro 5 – Volume de Receitas Geradas

Da análise destes quadros depreendem-se três suposições gerais e uma suposição para a realidade de cada município. Parece haver, em primeiro lugar, uma predominância do litoral enquanto espaço de actividade cultural, visto todos estes municípios serem caracterizados pela litoralidade do seu território (Loulé apresenta também, contudo uma larga fatia territorial interior). Em analogia ao litoral, o lado Oeste do Algarve também é predominante, com 3 dos municípios localizados no Barlavento, e os 2 do Sotavento (Loulé e Faro) localizados a oeste da Ria Formosa. O sistema de geração de receitas também não permite previsões seguras, pois parece não existir correlação directa da relação entre sessões apresentadas e espectadores com a geração de receitas: Vila do Bispo apresentou o menor número de sessões e número de espectadores abaixo da média, e gerou o maior número de receitas; Portimão teve o maior número de espectadores, sem ser o município a apresentar mais sessões, e ainda sem gerar maior receita. Lagoa, apesar de um número de sessões equiparável à das congéneres, apresenta valores de espectadores e receitas relativamente baixos em relação aos outros municípios. Loulé parece apresentar um sistema de apresentação e consumo equilibrado, garantindo um estatuto médio nos três campos de análise, e Faro, a capital de distrito, apresenta com larga vantagem o maior número de sessões, mas um dos níveis de receitas mais baixo.

## Interpretação dos Dados

A interpretação das realidades acima mencionadas permite apresentar um quadro básico de problemas conjunturais no funcionamento do sector cultural algarvio:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Populações sem hábitos consolidados de fruição cultural;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura regional algarvia de valor – com potencial de valorização do capital cultural algarvio – está ao abandono/ não está devidamente aproveitada;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A actividade turística tomou conta da consciência colectiva, sendo posta à frente de outros objectivos e direitos, nomeadamente, o de desenvolvimento cultural, e tem impacto negativo nas condições socioeconómicas;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de competências organizacionais e de gestão por parte dos agentes culturais da região (e.g. definem mal objectivos e públicos);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fraco e inconsistente estímulo dos agentes culturais (públicos, privados) para fomentar uma oferta eficaz e eficiente neste nível;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de uma aposta clara na promoção do património intangível algarvio.</li> </ul>

Tabela 6 – Quadro Síntese das Anomalias do Sector Cultural no Algarve

## Necessidades Detectadas e Hierarquização de Prioridades

Nesta secção apresentam-se linhas orientadoras para propostas de trabalho para fazer face aos problemas identificados, cruzando as necessidades mais prementes das populações, no que ao sector cultural diz respeito, com aquelas que são as grandes prioridades a ter em conta, no sentido de colmatar as lacunas maiores da realidade cultural na região algarvia.

Necessidades	Prioridades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expandir horizontes culturais e artísticos;</li> <li>• Aumentar competências de fruição cultural;</li> <li>• Dar a conhecer o riqueza cultural da região,</li> <li>• Enriquecer a identidade cultural do jovem algarvio;</li> <li>• Fomentar o desenvolvimento artístico e enriquecimento cultural identitário;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontrar produtos culturais que se enquadrem no contexto pretendido (cultura regional, temática que cativa, qualidade artística inegável);</li> <li>• Mediar o acesso a esses produtos com os públicos (devidamente segmentados) num contexto o mais apelativo possível;</li> </ul>

Tabela 7 – Prioridades Definidas para o Sector Cultural no Algarve

## 7. CONCEITO ESTRATÉGICO DA ANTIGA LOTA DE PORTIMÃO

### Conceito e Proposta de Valor

O conceito estratégico para reabilitação da Antiga Lota de Portimão divide-se em 5 parâmetros, definidos no seguinte quadro:

1. Reabilitação urbana: O primeiro parâmetro de valor do projecto passa pelo restauro de um edifício degradado, em vias de classificação como Imóvel de Interesse Municipal no PDM, e que está localizado num espaço público de alta atractividade turística.

O projecto de recuperação urbanística e arquitectónica seria entregue, especificamente, a um profissional local, para a concepção criativa do projecto de acordo com as características originais do edifício, e com incorporação de conceitos culturais locais sob uma perspectiva contemporânea e criativa no *design*.

A recuperação do edifício seria acompanhada de uma transformação do espaço público em redor, e um esforço de recuperação social e urbana de zonas problemáticas da cidade que são próximas do edifício, com o intuito da criação do primeiro distrito criativo da região do Algarve.

2. Instituição e Instalação da Associação Cultural: O segundo parâmetro de valor do projecto passa pela constituição de uma associação cultural sem fins lucrativos, que agregaria os vários agentes culturais e criativos da cidade, através de um protocolo com a autarquia local, para a exploração do edifício, de forma sustentável e sem custos para a autarquia.

A associação funcionaria também através de parcerias com instituições e associações culturais de expressão nacional, de forma a trazer à cidade artistas e projectos comissionados por essas instituições, com ênfase na arte contemporânea, artes performativas, música e conteúdos videográficos.

3. Espaço de Actividade Cultural/Criativa: O edifício teria um espaço próprio, dedicado à actividade cultural própria da associação, com ênfase em exposições e actividades de artistas e agentes locais.

Este espaço seria utilizado para a activação da criatividade e capital cultural local, permitindo dar a conhecer a qualidade do trabalho artístico produzido na região do Algarve.

4. Espaço *Lounge*: O mesmo espaço da actividade cultural torna-se, quando não utilizado para eventos, num espaço *lounge*, que oferece aos consumidores um ambiente de convívio social contemporâneo, tranquilo, e intelectualmente estimulante.

5. Serviço de Restauração: O espaço *lounge* tem o suporte de um serviço de restauração e bar, com serviços de excelência baseados na utilização de património gastronómico local, e na sua conversão para conceitos gourmet e contemporâneos, quer na modalidade de bebidas, quer de pratos gastronómicos.

Este espaço funcionaria também através de parcerias com *chefs* e *barmans* locais, para a criação de produtos exclusivos.

Tabela 8 – Proposta de Valor do Projecto Antiga Lota de Portimão

## **Análise de Mercado**

### **Caracterização da Indústria**

A oportunidade diagnosticada insere-se numa nova tendência de criação de espaços de lazer e cultura, articulando a realização de eventos a serviços de restauração e área de *lounge* (David, 1983; Christodoulidou et al, 2007), sujeitos a uma conceptualização cultural/artística/criativa.

O contexto do mercado é equivalente ao do sector cultural português, caracterizado pela precariedade de projectos, dependência de dotação pública, dificuldades de planeamento a longo-prazo e falta de organização contabilística (Mateus, 2010:121). O sector cultural e criativo apresenta resultados e potencial de crescimento económico positivos na Europa (Wiesand e Söndermann, 2005), mas no caso português, a competitividade pode estar em risco devido à conjuntura da crise económica instalada.

### **Caracterização dos Consumidores (Segmentação)**

As características do projecto apelam primariamente a um tipo de consumidor específico, *grosso modo*, identificado pelos seguintes indicadores básicos:

- Jovens/ Jovens adultos (15-35 anos);
- População local (autóctones), mas também nacional e internacional (turistas);
- Consumidores de Lazer Criativo (diversão/ estímulo de sensações; relaxamento; intimismo/exclusividade; atracções naturais/culturais)

Como depreensível a partir da observação dos objectivos de consumo do consumidor de lazer criativo, os clientes *target* do projecto terão como motivação principal a satisfação de uma necessidade que actualmente não é satisfeita – a de consumo cultural criativo/alternativo num contexto de ambiente *lounge* e com acessibilidades de restauração.

A satisfação dessa necessidade será suportada por outras motivações, nomeadamente, a imagem criativa/inovadora do espaço e pressão dos pares (espaço novo e diferente que aproveitará modas de consumo), a conveniência e localização (central na cidade, e com panorâmica paisagística privilegiada), e ligações amigáveis/profissionais com responsáveis pela gestão e restantes envolvidos no projecto (projecto colaborativo que envolverá diferentes organizações da cidade).

Quanto às dimensões e tipologia do mercado, Portimão tem uma população residente de 50.989 pessoas (INE, 2011), com uma estimativa de 17% (8.668) corresponder ao *target* etário 15-35 (INE, 2010), com uma taxa de crescimento efectivo anual de 1,14% (INE, 2010). Os cidadãos têm um poder de compra *per capita* (112,42%) 12,4 pontos percentuais acima da média nacional, e 12 pontos percentuais acima da média da região do Algarve (100,4%), havendo ainda o fenómeno do factor de dinamismo relativo, que aumenta em 2,732 pontos o poder de compra ao longo do ano (com relevância durante o Verão, no caso de Portimão (INE, 2011).

No que diz respeito às habilitações literárias, Portimão tem uma taxa bruta de escolarização no ensino secundário de 221,7% (INE, 2010), e uma taxa de escolarização no ensino superior de 14,4% (INE, 2010). A educação é um critério essencial na segmentação do *target* para o consumo cultural, tendo Portimão resultados estatísticos privilegiados na região do Algarve, apenas atrás de Faro. Ao se considerar os consumidores universitários como *trendsetters* (Kinck, 2011), pode-se prognosticar um grau de influência significativa do *target* a que se dirige o projecto às tendências de consumo da população em geral.

A correlação destes dados sugere uma estimativa de crescimento estável da população (com um segmento sólido relacionado com o *target* definido), com poder de compra acima da média, e com taxas elevadas de consumo de espectáculos (média de 1,4 espectadores por lugar), com bilhetes ao preço médio de 9,8 € (INE, 2010).

### **Potencial de Crescimento**

A partir dos dados estatísticos recolhidos, e de uma observação analítica *in loco* da realidade de consumo dos serviços pretendidos para o projecto, pode-se especular a possibilidade de margens de crescimento para um mercado que pode valer, a 5 anos, entre 500.000 e 750.000 euros.

O exercício de estimativa pode ser consultado no Quadro 1, disponível na secção dos Anexos.






## Parcerias Associativas (Fornecedores)

<b>Câmara Municipal Portimão</b>	Cedência do Espaço; apoio logístico (e.g. cedência de materiais como PA, bancos, cadeiras, etc.)
<b>AUDAX Portimão</b>	Co-Desenvolvimento de Projectos (Gestão);
<b>ETIC Algarve</b>	Design, Comunicação/Co-Produção Eventos;
<b>Colectivo Download@Lota</b>	Programação Musical /Co-Produção Eventos;
<b>EHT Portimão</b>	Co-Gestão de Restauração e <i>Catering</i> ;
<b>Nosolo Grupo/Agua</b>	Co-Gestão de Restauração;
<b>UAlg Pólo Portimão</b>	Co-Produção de Eventos;

Tabela 9 – Enquadramento de Parcerias

## Análise da Concorrência

Apresenta-se uma pequena selecção de entidades que representam a competição indirecta no contexto do projecto/oportunidade Antiga Lota. Nenhum serviço integra as 3 componentes essenciais propostas pelo projecto (C1 – Actividade Cultural; C2 – Espaço *Lounge*; C3 – Serviço de Restauração/Bar), embora possam integrar individualmente algumas em separado.

Entidade	Características/Tipologia de Actividade	Fraquezas
	Equipamento Cultural: divulgação do património, da memória e da realidade histórica da região; Espaço para eventos temáticos esporádicos/temporários;	Total dependência de financiamento público
	Equipamento Cultural: oferta qualificada de várias expressões artísticas: música, artes plásticas, cinema, teatro, dança, novo circo, literatura.	Total dependência de financiamento público
	Equipamento Cultural: Actividades associativas sócio-culturais; Sala multiusos, fundo documental e centro virtual;	Total dependência de financiamento público

	Espaço comercial diversificado, que inclui espaço dedicado a restauração;	Actividade restrita ao sector comercial
Bares de Portimão	Conjunto Indistinto de espaços comerciais: espaço de convívio e serviço de bar; Actividade cultural (e.g. concertos) esporádica;	Programação cultural inconsequente instável e imprevisível; Disparidade da oferta, preços, serviços;
	Espaço de convívio e diversão nocturna (música electrónica); Restauração: Refeições <i>Gourmet</i> ;	Actividade cultural restrita à música electrónica; Preços altos;
	Espaço de convívio e diversão nocturna (música electrónica); Restauração: Serviço de bar.	Actividade cultural restrita à música electrónica; Preços altos.

Tabela 10 - Análise da Concorrência

De modo geral, a síntese da avaliação da concorrência ao projecto para a Antiga Lota encontra dois tipos de entidades: em primeiro lugar, equipamentos dedicados à actividade cultural *upperground* e *mainstream* (Cohendet et al., 2011), na dependência do financiamento público; e em segundo, espaços de natureza privada/comercial, que propiciam espaços de convívio, mas com actividade cultural muito fragmentada e restrita a uma óptica de entretenimento. Não existe assim, no primeiro caso, auto-sustentabilidade financeira, e no segundo, contribuição para a atractividade local e desenvolvimento da economia criativa.

Nenhum dos equipamentos/espaços se posiciona no mercado com o objectivo de garantir o desenvolvimento de actividades culturais relacionadas com a criatividade, num modelo *middleground/underground* (Cohendet et al., 2011), num espaço de convívio acolhedor, nem com o suporte financeiro de restauração sujeita a diferenciação cultural (*branding* original), não havendo assim um modelo que combine serviço público de actividade cultural (e estímulo à criatividade e atractividade) e auto-sustentabilidade financeira, constituindo uma oportunidade de mercado para o projecto.

## Constituição Legal

A ALA (Associação Lota Antiga) seria uma associação cultural sem fins lucrativos, criada por iniciativa civil, com sede na Antiga Lota de Portimão (Zona Ribeirinha de Portimão, 8500 Portimão), e cujos órgãos seriam constituídos por representantes (associados) das várias entidades ligadas à actividade criativa do município (ETIC Algarve, Centro Empreendedorismo Portimão, Lota of Music, etc.).

A sua actividade seria regulada com a constituição de uma associação com personalidade jurídica, de acordo com a legislação relativa ao Direito de Associação<sup>12</sup>.

A aquisição de personalidade jurídica faz-se por via notarial, através do instrumento público constituindo o regime normal e geral.

O processo de constituição compreende as seguintes fases:

1. Reunião de fundação e aprovação de estatutos;
2. Obtenção de certificado de admissibilidade;
3. Escritura pública;
4. Publicações e registos definitivos;
5. Eleição dos órgãos sociais;
6. Início da actividade fiscal;

## Benefícios Fiscais

Sendo uma entidade sem fins lucrativos e de exercício de actividades culturais, o funcionamento da Associação supõe benefícios fiscais, consistentes nas 3 formas referidas:

**Isenção de IRC** - Ficam isentos de IRC os rendimentos das colectividades desportivas, de cultura e recreio, abrangidas pelo artigo 11º do CIRC, desde que a totalidade dos seus rendimentos brutos sujeitos a tributação, e não isentos, não exceda 7.481,97€. Também está contemplada no artigo 10º do CIRC a possibilidade de obtenção de isenção a requerimento do interessado, por despacho do Ministro das Finanças, se detiver estatuto de utilidade pública.

**Mecenato Cultural** – Patrocinadores e colaboradores da associação terão direito a benefícios fiscais de acordo com o regime de mecenato cultural e donativos de apoio às associações culturais<sup>13</sup>

São considerados custos ou perdas do exercício, até ao limite de 6% do volume de vendas ou de serviços prestados, os donativos atribuídos.

---

<sup>12</sup>Ver Decreto-Lei nº 594/74 de 7 de Novembro, alterado pelo Decreto-Lei nº 71/77, de 25 de Fevereiro.

<sup>13</sup> Ver Decreto-Lei nº 74/99 de 16 de Março, revogado pelo art. 87º da Lei nº 53-A/2006, de 29 de Dezembro.

Estes donativos são elevados a 120% do seu valor, ou a 130% quando atribuídos ao abrigo de contratos plurianuais celebrados para fins específicos que fixem os objectivos a prosseguir pelas entidades beneficiárias e os montantes a atribuir pelos sujeitos passivos, ou a 140% quando atribuídos às creches, lactários e jardins-de-infância previstos na alínea g) do n.º 6 do art.º 62.º do EBF e para as entidades referidas na alínea i) do mesmo número e artigo.

**Declaração de Utilidade Turística** – Podem candidatar-se à atribuição de utilidade turística a título prévio (após a aprovação do projecto) ou a título definitivo (até 6 meses após a abertura ao público do empreendimento), os equipamentos de animação cultural que não constituam ou integrem conjuntos turísticos<sup>14</sup>.

Os empreendimentos declarados de utilidade turística poderão gozar, nos termos da legislação aplicável, das isenções do IMT (Imposto Municipal sobre as Transmissões Onerosas de Imóveis) com redução do imposto do selo a um quinto, e, durante sete anos, do IMI (Imposto Municipal sobre Imóveis) e ainda das taxas eventualmente devidas à Inspeção-Geral de Actividades Culturais.

### **Isenção de Licenças**

As actividades do projecto têm um enquadramento legal que supõe a aquisição de licenças, no caso da actividade bar e restauração, e da promoção de actividades artísticas.

O Sedela (nome putativo) é um bar de apoio à ALA, um ponto de encontro entre criadores e públicos, que serve três propósitos complementares (por ordem hierárquica):

1. Concretizar os objectivos da ALA através do seu próprio funcionamento, difundindo produtos e pratos representantes da cultura e tradição locais.
2. Garantir certas condições e serviços – restauração – para os associados da ALA;
3. Gerar receitas para ajudar a financiar as actividades desenvolvidas pela ALA;

**Licenciamento de Estabelecimento de Restauração ou de Bebidas** – este licenciamento não se aplica a este projecto por se tratar de uma associação sem fins lucrativos, que não carece do mesmo para fornecer serviços de alimentação e de bebidas exclusivamente ao respectivo pessoal (associados)<sup>15</sup>.

Para efeitos do disposto na referida legislação, não se consideram estabelecimentos de restauração ou de bebidas as cantinas, os refeitórios e os bares de associações sem fins lucrativos destinados a fornecer serviços de alimentação e de bebidas exclusivamente ao

---

<sup>14</sup> Ver Decreto-Lei n.º 423/83 de 5 de Dezembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 38/94 de 8 de Fevereiro.

<sup>15</sup> Ver Decreto -Lei n.º 234/2007, de 19 de Junho, alterado pelo Decreto -Lei n.º 209/2008, de 29 de Outubro, e pela Lei n.º 16/2010, de 30 de Julho.

respectivo pessoal, alunos e associados, devendo este condicionamento ser devidamente publicitado.

**Licenciamento para a realização de espectáculos** – este licenciamento não se aplica a este projecto por se tratar de uma associação sem fins lucrativos, que não necessita de licenças para a promoção de espectáculos, não havendo, contudo, incompatibilidade da aquisição de licenças junto do IGAC, e licenças especiais de ruído junto da Câmara Municipal de Portimão, em caso de necessidade denunciada pelas entidades reguladoras.

Refere o ponto 1 do Artigo 160º da Secção II do Capítulo II do Código Civil Português: “A capacidade das pessoas colectivas abrange todos os direitos e obrigações necessários ou convenientes à prossecução dos seus fins”.

A vigência e invocação do referido artigo, refere-se à realização dos dois tipos de actividade acima descritos.

## 8. GESTÃO ORGANIZACIONAL

### Organização Económico-Financeira

Uma vez que o projecto está em fase embrionária, a quantidade de recursos existentes é diminuta. A aquisição dos recursos será feita através de parcerias e/ou cedências, quando possível, e o restante suportado por capital da associação, a angariar.

Os valores de despesa apresentados são uma estimativa, mas alicerçam-se numa pesquisa e análise de empreendimentos de cariz análogo e na experiência profissional dos promotores em projectos semelhantes. Assim, são os mais fundamentados e plausíveis, considerando a natureza variável de alguns custos e receitas.

Em relação aos recursos humanos, apresenta-se uma equipa base, a que periodicamente se podem juntar colaboradores em regime de *outsourcing* ou de voluntariado, conforme a disponibilidade financeira da ALA e do volume de trabalho.

### Recursos Materiais

O único recurso material existente inicialmente será o Imóvel (Antiga Lota), cedido para utilização como sede por parte da associação.

Segue uma lista dos recursos materiais base, necessários à realização do projecto num momento inicial, e uma estimativa dos valores do investimento necessário antes de o projecto poder arrancar.

<b>Recurso a alocar:</b>	<b>Investimento necessário:</b>
PA para concertos (1)	1500€
Laptops (2)	1000€
Secretária (1) + Cadeira (1)	55€ + 23€
Estante (1)	40€
Material Escritório (Papel, Dossiers, Pastas, Agravador, Agrafos, Esferográficas, Lápis)	50€
Bancada (1)	100€
Arca Frigorífica (1)	200€
Arca congeladora (1)	350€
Frigorífico (1)	400€

Máquina de café (1)	100€
Máquina de lavar-louça (1)	250€
Micro-ondas (1) 50€	50€
Tosteira/torradeira (1)	50€
Serviço de louça, copos e talheres	75€
Cadeiras (24) e Bancos (3)	840€ + 180€ (1020€)
Mesas (6)	1014€ +
Fundo de Maneio Associação	500 €
<b>Total:</b>	<b>€6.777€</b>

Tabela 11 – Lista Previsional de Recursos Materiais a Alocar

### Recursos Financeiros

Apresenta-se aqui uma estimativa dos valores necessários mensalmente para garantir a continuidade do funcionamento do espaço.

<b>Categoria:</b>	<b>Tipologia de despesas:</b>	<b>Valores:</b>
Despesas de Gestão e logística do espaço	Electricidade, água, gás, serviços de limpeza, etc.	200-300€
Salários	Equipa ALA (5) Gestores (2) Operacionais (3)	3000€ 750 (2x) 500 (3x)
Despesas de co-produção eventos	Vencimento artistas, despesas de representação, Manutenção de equipamentos, materiais vários (e.g. decoração), etc.	100-500€
Despesas de co-gestão bar	Fornecedores, Manutenção de equipamentos, etc.	250-750€

Tabela 12 – Previsão de Custos com FSE (Mensal)

## Recursos Humanos

A associação contará com um número de colaboradores fixo, da qual farão parte 5 elementos, que constituirão a Direcção (presidente, secretário, tesoureiro e dois vogais), o órgão executivo ao qual compete gerir a associação e o seu funcionamento.

Para o seu funcionamento legal, a associação elege ainda outros dois órgãos sociais, o Conselho Fiscal e a Assembleia Geral, que é dirigida por uma Mesa de Assembleia Geral (estes órgãos são constituídos por outros associados, mas supõe um regime de funcionamento pontual).

<b>Associado</b>	<b>Função Associativa</b>	<b>Função Técnica</b>	<b>Funções Comuns Rotativas</b>
Tiago J. Prata	Presidente	Administrativo e RP	Limpeza/Arrumação; Bilheteira/Frente de casa Atendimento ao público Assistência Técnica/Artística Montagens Técnicas
João S. Vaz	Secretário	Produção Executiva, Marketing	
-	Tesoureiro	Co-Gestor de Restauração (Part-Time)	
-	1º Vogal	Co-Produção Eventos (Música) (Part-Time)	
-	2º Vogal	Co-Produção Eventos (Exposições) (Part-Time)	

Tabela 13 – Equipa e Distribuição de Tarefas



## 9. PLANO DE ACÇÃO ESTRATÉGICA

### Objectivos (Desempenho)

O objectivo de desempenho fundamental da associação, sendo uma entidade sem fins lucrativos, será o de equilibrar despesas e receitas, atingindo um *Cash-Flow* actualizado acumulado de valor 0, em cada exercício anual de Demonstração de Resultados, a incluir nos Relatórios de Contas.

Secção	Fontes de Receitas	Share de Receitas	Share de Despesas	Margem de Rendibilidade
Administração	Quotas e Mensalidades Subsídios/Mecenato	10%	15%	-5%
Restauração	Venda de Refeições/Bebidas	50%	60%	-10%
Eventos	Venda de Bilhetes Merchandising	40%	25%	15%

Tabela 14 – Objectivos de Desempenho

Fundamentalmente, o objectivo é a sustentabilidade da actividade da associação, num modelo de financiamento da actividade cultural não convencional em Portugal, e baseado em modelos internacionais.

### Objectivos Não Quantitativos

- { - Reabilitação Física do edifício: garantir as condições infra-estruturais para o desenvolvimento do projecto, reabilitando o espaço público para desfrute da população municipal;
- { - Alocação dos recursos (financeiros, materiais, humanos) que afiancem a continuidade do projecto num período inicial;
- { - Implementar um serviço de restauração que promova produtos e pratos representativos da cultura e tradição locais, submetidos a interpretação criativa (c/ apoio a *chefs* e produtores locais);
- { - Desenvolver uma programação para o espaço que divulgue os valores locais, ao nível cultural/artístico e criativo, num momento inicial a partir do património musical da região;

- { - Alcançar o cumprimento dos critérios de avaliação na execução dos serviços de restauração e programação de eventos (ver critérios de avaliação);
- { - Aumentar o impacto do projecto, implementando novas iniciativas que contribuam para o desenvolvimento cultural e social da região e/ou estímulo da economia local.

### **Estratégia de Implementação**

A estratégia de implementação do projecto passa pela execução consecutiva dos seguintes passos:

#### **Curto Prazo**

<b>1. Obtenção de Classificação do Edifício no Plano Director Municipal</b>
<b>2. Elaboração de Plano Estratégico de Reabilitação do Espaço</b>
<b>3. Reunião com Agentes e Entidades a integrar na Associação</b>
<b>4. Apresentação da Iniciativa à Vereação da Câmara Municipal</b>
<b>5. Negociação e Contratualização da Cedência do Espaço</b>
<b>6. Constituição da Comissão Instaladora da Associação</b>
<b>7. Elaboração dos Estatutos e RGI da Associação</b>
<b>8. Convocação de Assembleia Geral para Aprovação de Estatutos e RGI</b>
<b>9. Requisição do Certificado de Admissibilidade de denominação e Cartão de Pessoa Colectiva</b> (por parte da comissão instaladora, junto do Registo Nacional de Pessoas Colectivas, através de Impressos modelo 10 e 11;).
<b>10. Escritura Pública de Constituição da Associação</b> (Após obtenção do certificado e registo provisório, a efectuar no Cartório Notarial, por parte da comissão instaladora, com os documentos: lista identificativa dos fundadores da associação, estatutos, certificado de admissibilidade de denominação, cartão de pessoa colectiva).
<b>11. Remissão de cópia da escritura ao registo nacional de pessoas colectivas</b> (acompanhado de novo impresso modelo 10, para emissão de novo cartão de pessoa colectiva definitivo).
<b>12. Comunicação da constituição e estatutos da associação a governo civil da área, e</b>

<p><b>ministério público, posteriormente ao jornal oficial – Diário da República, III série</b> (através do cartório notarial, a expensas da associação; extracto publicado deve incluir denominação, sede social, fins, duração e condições essenciais para admissão, exoneração e exclusão de associados).</p>
<p><b>13. Eleição dos órgãos sociais; tomada de posse dos órgãos sociais eleitos</b> (através de acto eleitoral convocado pelo primeiro fundador).</p>
<p><b>14. Inscrição na repartição de finanças e início da actividade fiscal</b> (na repartição de finanças da área da sede, com cartão de pessoa colectiva, cópia da escritura e cópia dos estatutos publicados em diário da república).</p>
<p><b>15. Redacção do plano de actividades e orçamento para o ano em vigor.</b></p>
<p><b>16. Convocação de Assembleia Geral</b></p>
<p><b>17. Apresentação e aprovação de plano de actividades e orçamento em Assembleia Geral</b></p>
<p><b>18. Apresentação de pedido de licença de construção à Câmara;</b></p>
<p><b>19. Início das actividades de reabilitação do edifício</b></p>
<p><b>20. Celebração de contratos de trabalho com associados do órgão executivo (direcção).</b> E.g. jovens à procura de 1º emprego e desempregados de longa duração (isenção de taxa contributiva nos primeiros 3 anos).</p>
<p><b>21. Celebração de contratos de parceria com entidades parceiras da actividade associativa</b></p>
<p><b>22. Limpeza e arrumação do edifício</b> (após concluídas obras de renovação).</p>
<p><b>23. Inspeção por técnicos municipais para avaliação de condições de segurança e valor do edifício,</b></p>
<p><b>24. Pedido e avaliação de orçamentos de equipamentos para serviço de restauração</b></p>
<p><b>25. Compra e instalação de equipamentos de serviço de restauração;</b></p>
<p><b>26. Promoção e publicidade de início de actividades por parte da associação</b></p>
<p><b>27. Alocação de fundo de maneio para secção de restauração da associação</b></p>
<p><b>28. Início da actividade/abertura;</b></p>

Tabela 15 – Plano de Implementação a Curto Prazo

## Médio Prazo

A médio prazo, pensa-se integrar nos serviços da Sala de *Lounge*, uma programação cultural própria e permanente, consistindo em dois elementos essenciais, eventos musicais e exposições de arte e design contemporâneos, recorrendo ao concurso de artistas e agentes locais.

### Programação Musical (a cargo do projecto Download@Lota)

<b>29. Instalação de Equipamentos</b>
<b>30. Inspeção por parte das entidades reguladoras de salas de espectáculo</b>
<b>31. Aquisição de licenças de promotor de espectáculos junto do IGAC</b>
<b>32. Aquisição de licenças de ruído junto da Câmara Municipal</b>
<b>33. Negociação e Contratualização do Concurso de Artistas</b>
<b>34. Contratualização do Concurso de Segurança</b>
<b>35. Comunicação e promoção dos eventos nos Media</b>
<b>36. Preparação da sala e instalação</b>
<b>37. Realização do Evento</b>

Tabela 16 – Plano de Realização de Eventos

### Exposições (em parceria com outras entidades, e.g.: ETIC, ZDB, Culturgest)

<b>38. Contacto e Agendamento com Entidades Parceiras</b>
<b>39. Curadoria conjunta do conteúdo da exposição</b>
<b>40. Produção e Instalação da Exposição</b>
<b>41. Contratualização do Concurso de Segurança</b>
<b>42. Comunicação e promoção dos eventos nos Media</b>
<b>43. Abertura da Exposição</b>

Tabela 17 – Plano de Realização de Exposições

## **Longo Prazo**

A longo prazo, pensa-se integrar na oferta da associação novos produtos artísticos/criativos, para a criação de novos públicos no município e região:

### **Ciclos de Cinema (em parceria com Cinemateca, Contra-Maré e Zero em Comportamento)**

Ciclos de cinema periódicos (curtas ou longas-metragens), de filmes do espólio da Cinemateca Portuguesa ou independentes, com espaço ainda para a produção portuguesa, regional e local.

### **Residência Artística Anual (em parceria com DGArtes e Gulbenkian)**

Estabelecimento de residência artística, com rotatividade de áreas artísticas, com bolsa de financiamento público para criação de obra exclusiva do município (inclusive projectos de reabilitação urbana), para enriquecimento do património cultural local, e aumento da atractividade turística.

### **Projecto Recuperação de Arte Mnemónica (em parceria com Museu de Portimão e Freguesias/Instituições Sociais)**

Projecto de recuperação e curadoria de objectos quotidianos, referentes a património cultural intangível local (e.g. redes, agulhas de rede, fateixas, etc.), para construção de peças artísticas contemporâneas, envolvendo interacção entre jovens criadores e cidadãos proprietários dos materiais.

### **Projecto de *Merchandising* Original Local (em parceria com Museu de Portimão, ETIC Algarve, Centro Empreendedorismo Portimão – Audax e tecido empresarial local)**

Criação, licenciamento, e venda de produtos de *merchandising* artísticos e criativos, com design e produção local (e.g. latas de conserva para acomodação de telemóvel, agulhas de rede para abertura de cartas, tampa de ralo de banheira com traineira flutuante, etc.)

### **Projecto Activação Cultura Intangível Local (em parceria com Museu de Portimão e Associações Sociais/Musicais Locais)**

Projecto de activação do conhecimento e património cultural intangível local, através da performance artística, de canções de trabalho marítimas, e de workshops artísticos de colaboração entre mestres de ofícios tradicionais e artistas/designer, para reformulação artística de noções críticas e técnicas sobre património.

### **Projecto Meta-Artístico com Turistas (em parceria com Associação Turismo Portimão)**

Projecto de curadoria e exposição de conteúdos gerados pelo consumidor (turista), para observação por parte do residente, constituindo exercício de raciocínio crítico sobre o próprio local e natureza turística dos destinos, com emissão de certificados de participação para turistas expositores.

**Projectos Variados (em parceria com diversas entidades locais e nacionais)**

1. Inclusão Digital (em parceria com associações de jovens e Loja Ponto Já, para a formação nas TIC de cidadãos seniores, com o acompanhamento dos jovens).

2. Eventos de *Pop Culture* (banda desenhada, tecnologia e entretenimento, tatuagens, veículos motorizados, literatura, animação, *videomapping* e artes de rua, etc.)

3. Eventos Desportivos (torneios amadores/semi-amadores de xadrez, jogos de azar, etc.)

A implementação das actividades referidas implica renovação do plano estratégico, e delineação de estratégias de obtenção de financiamento independente do sector público para cada caso específico (e.g. actividades de cedência de espaço publicitário, *sampling* comercial, *crowdfunding*, etc.), e está também sujeita a conveniências de programação cultural relativas a temáticas anuais internacionais ou anuais.

## 10. PLANO DE ACCÇÃO OPERACIONAL

### Plano de Implementação (Optimização Financeira)

O contexto de crise financeira aliado à escassez de recursos financeiros por parte dos promotores torna o objectivo primordial deste projecto conseguir um modelo sustentável para a sua actividade, que não dependa, no entanto, de financiamento público.

Para esse efeito, pretende-se pôr em prática um conjunto de estratégias que consigam otimizar os custos inerentes à execução do projecto, de modo a promover a sua sustentabilidade.

Essas estratégias passam por apelar ao sector privado, para efeitos de patrocínio/mecenato, e por conseguir parcerias estratégicas para minorar os custos da actividade da associação. Pelos apoios disponibilizados, as várias entidades parceiras e do sector privado a envolver-se no projecto obteriam contrapartidas benéficas à sua actividade. O quadro seguinte relaciona, a título de exemplo, cada entidade com o apoio a disponibilizar e a contrapartida de que pode beneficiar.

<b>Entidade</b>	<b>Apoio a disponibilizar</b>	<b>Contrapartida a obter</b>
- Concept Arquitectos	- Planos/projectos arquitectónicos	- Integração na associação; construção de portfolio - Contrapartidas publicitárias
- Várias (e.g. Empresas de Construção Civil)	- Reabilitação do edifício (exteriores)	- Promoção <i>in loco</i> dos serviços (construção modelo) - Convites VIP para eventos - Contrapartidas publicitárias
- Sienave	- Reabilitação do edifício (interiores)	- Promoção <i>in loco</i> dos produtos (construção modelo) - Convites VIP para eventos - Contrapartidas publicitárias
- Várias (e.g. CIN, artistas)	- Decoração do espaço (exteriores)	- Exposição mediática/publicitária
- ETIC Algarve	- Decoração do espaço (interiores); - Recepção de estagiários	- Espaço para exposição de trabalho de alunos - Possibilidade de estágios curriculares
- Download@Lota	- Programação Musical	- Reabilitação do espaço - Melhoria de condições de programação
- Várias (e.g. ETIC, Galeria Zé dos Bois, artistas em nome individual etc.)	- Programação de exposições temporárias	- Exposição mediática

Tabela 18 – Lista de Potenciais Parceiros Operacionais

Operacionalmente, a actividade da associação será financiada pelas contribuições financeiras (quotização) de cada associado directivo, sendo imediatamente a seguir aberta a aceitação de sócios não directivos, com quotização.

O espaço de restauração e a promoção de eventos também contribuirão com parte das suas receitas para a actividade da associação, seja num modelo de arrendamento do espaço, seja em modelo de co-gestão. Donativos por parte de empresas ou privados, também serão aceites, oferecendo-se como contrapartidas, o baptismo de espaços ou eventos, à semelhança do modelo de financiamento da cultura estado-unidense.

## Marketing-Mix

Na concepção do Marketing-Mix do projecto, em referência ao seu objectivo de serviço público, tem-se em conta a perspectiva do consumidor, e a sua necessidade, fazendo-se corresponder a cada P um C, como pontos essenciais de valor da oferta com solução para o consumidor:

### Produto (Customer Solution)

Programação Cultural: eventos de cariz cultural/artístico/criativo que atestem o potencial do património cultural da região.

Serviço de Restauração: produtos e pratos representativos do melhor que a gastronomia e cultura tradicionais da região têm para oferecer.

Espaço de *Lounge*: espaço interior, de confluência dos dois serviços anteriores, que possibilita ao visitante desfrutar relaxadamente de uma experiência cultural única.

### Preço (Customer Cost)

As práticas de precagem a implementar pela associação terão como objectivos a orientação para as vendas e para o status quo, e com atenção pelo ponto de equilíbrio, numa estratégia de preço de penetração; pela sua natureza legal de associação sem fins lucrativos, as entradas para qualquer actividade da associação correspondem a uma quota diária de sócio. O preço de uma quota diária varia conforme o tipo de evento que esteja a decorrer, como exemplificado na tabela 21.

Serviço	Valor da quota inclui:	Valor a cobrar:
-Exposição Temporária	- Entrada (válida para o próprio dia apenas); - Oferta de uma bebida (Café, água, imperial)	- 1€



- Espectáculo da Programação	- Entrada (válida para o próprio dia apenas); - Oferta de uma bebida (Café, água, imperial)	- 5 €
- Evento (e.g. Ciclo Cinema, Festa de Electrónica);	- Entrada (válida para o próprio dia apenas); - Oferta de uma bebida (Café, água, imperial) - Oferta de jantar/petisco alusivo à celebração	- 10 €

Tabela 19 – Modelo de Entradas e Angariação de Receitas

Entre outros benefícios anunciados pontualmente, a quota anual de sócio faculta o acesso livre às exposições, e aos vários espaços do edifício, e também descontos no serviço de restauração e restantes actividades da associação.

Anual: 50 €

Mensal: 10 €

### **Placement (Convenience)**

Antiga Lota de Portimão, Zona Ribeirinha, 8500 - Portimão.

1. O valor sócio-antropológico do espaço reforça o argumento de que deve continuar a ser um marco na cultura e desenvolvimento económico da região, fazendo referência à sua história como infra-estrutura central e de reunião da actividade económica da pesca, mas projectando a sua utilização como espaço público para a inovação e futuro, tornando-a local de actividade criativa e de inovação intelectual e social.

2. Localização central na cidade, com garantia de condições para apelar à população, durante todo o ano, em especial na época baixa turística, enquanto espaço de convívio, lazer, consumo cultural e alimentar, com estacionamento gratuito e próximo e vista paisagística privilegiada.

3. Em relação à distribuição, esta é feita através da venda directa ao público.

Por estas razões, o edifício da Antiga Lota de Portimão tem as condições ideais para um projecto com estas características.

### **Promoção (Communication)**

A promoção das actividades será feita com recurso a 4 estratégias principais, directamente relacionadas com o estatuto de associação aberta e de comunicação directa com público das actividades, e também com a natureza artística/criativa de associados, criadores ou consumidores, como expresso na tabela 22.

<b>Marketing interactivo multimédia em plataformas digitais e redes sociais</b>	Recorrendo à significativa rede de contactos dos promotores do projecto, e às qualificações de produção criativa dos vários associados;
<b>Impressão de Posters e Flyers Criativos</b>	Promovendo o espaço e a sua actividade em locais estratégicos, e novamente recorrendo às qualificações de produção criativa dos vários associados;
<b>Buzz Marketing/Word of Mouth</b>	Criando iniciativas de testemunho oral direccionadas;
<b>Iniciativas de Astroturfing/Grassroots/Marketing</b>	Apoiando publicações que defendam instituições, elementos ou agentes da genuinidade cultural do Algarve em declínio.

Tabela 20 – Estratégias de Marketing

## **Análise de Risco e Estratégias de Recuperação**

Foram detectados 3 riscos principais que podem colocar em causa a realização do projecto:

### **1. A não-sustentabilidade da Associação**

Tendo em conta o clima actual de instabilidade económica e financeira, é necessário considerar a hipótese de o projecto não alcançar a sustentabilidade, o que levaria ao cessamento da sua actividade e subsequente extinção. No entanto, as cooperativas que não prossigam fins económicos lucrativos, nomeadamente, as cooperativas culturais, podem ser declaradas pessoas colectivas de utilidade pública, nos termos da respectiva regulamentação. É uma opção viável concorrer a esse estatuto, tendo em conta o papel de serviço à comunidade que o projecto pretende desempenhar, o que significaria, em caso de aprovação, um aumento do capital disponível sob a forma de subsidiarização. Normalmente, estas entidades só podem ser declaradas de utilidade pública ao fim de cinco anos de efectivo e relevante funcionamento, no entanto, há a possibilidade de serem especialmente dispensadas desse prazo em razão de circunstâncias excepcionais (Abreu, 2006).

### **2. Falta de financiamento inicial**

Uma falta de financiamento para as despesas iniciais – que incluem obras de reabilitação do edifício, equipamento de som e de cozinha, entre outro material necessário ao exercício da actividade do projecto – obrigaria a uma reestruturação do plano estratégico, no sentido de

cortar gastos não essenciais ao funcionamento do projecto, desde que assegurados minimamente os serviços. Em última instância, ter-se-á de considerar a relocação do projecto para um outro espaço, com menores custos inerentes à implementação do projecto.

### 3 Não-identificação do público com a programação

Caso as iniciativas do projecto, em termos de programação cultural, não apelarem ao público, prevê-se uma alteração das mesmas, de acordo com os objectivos previstos nos estatutos, de modo a melhor se adaptar aos gostos e consumos culturais dos públicos.

Em última instância, ter-se-á de considerar uma alteração dos estatutos da própria associação, no sentido de melhor servir as necessidades da população.

## Medidas de Avaliação

A avaliação seguirá um protocolo de medição do desempenho da actividade da associação através da contabilização de 6 critérios, cabendo também a cada um instrumento/estratégia de avaliação distinto, com edição anual, paralelamente ao Relatório de Contas e Actividades da Associação:

- Critério de sustentabilidade – visa aferir relatórios de contas, a aprovar em assembleia-geral de sócios, de forma a avaliar a sustentabilidade do projecto no sentido da sua auto-suficiência financeira.
- Critério quantitativo – visa comparar dados de estudos estatísticos (realizados individualmente para cada projecto) com dados oficiais da estatística de cada município e de organismos como o INE, de modo a aferir a validade do projecto na sua dimensão quantificável: número de produções, número de apresentações, investimento necessário (€), público (espectadores), etc.
- Critério qualitativo – visa aferir a opinião dos públicos (através de inquéritos) quanto à sua satisfação geral em relação ao projecto, procurando incluir a população no processo de avaliação do projecto e, de certa forma participar na sua gestão, utilizando as suas opiniões e sugestões (o que estava bem, o que podia melhorar, etc.) para consolidar um projecto que lhes é dirigido.
- Critério de continuidade – visa apreciar exequibilidade do projecto no sentido da sua continuidade no futuro, através de entrevistas aos agentes e instituições que se envolveram na parceria, procurando medir a sua satisfação com o projecto de modo a garantir as condições necessárias para continuar com o projecto, e encontrar soluções para eventuais problemas

(que podem incluir a necessidade de novas parcerias e/ou a reestruturação das já existentes, a alteração ou mesmo o fim do projecto).

- Critério de impacto – visa avaliar o impacto do projecto ao nível dos órgãos de comunicação regionais e nacionais, através de um estudo de imprensa que compile as referências ao projecto (*clipping*: imprensa escrita, online, rádio, internet, etc.), para uma melhor compreensão da sua receptividade.

- Critério de eficiência – visa uma abordagem de estudo académico interligando os quatro critérios anteriores, de modo a formular uma avaliação tendo em conta as características específicas de cada projecto, medindo o seu grau de eficiência face a objectivos definidos (o desígnio cultural e os objectivos específicos de desenvolvimento dos públicos, etc.).

### **Planeamento Estratégico (3 Anos)**

O planeamento estratégico é realizado a 3 anos, sistematizado em plano apresentado como anexo, à parte (ver anexo 2). No final do primeiro triénio de existência, a associação avaliará internamente, com os parceiros e com o público a valência da sua actividade, prosseguindo, caso resultados positivos, com o planeamento para os próximos dois anos no mesmo modelo.

## 11. CONCLUSÃO

O trabalho desenvolvido neste projecto de tese, pela sua natureza, i.e. a de um plano estratégico e conceptual de uma associação e espaço de actividade cultural, enquanto proposta para a requalificação de um espaço devoluto e sua envolvente, não oferece um conjunto de conclusões de carácter absoluto, que se possam dizer finais. No entanto, podem ser presentemente apresentadas algumas considerações em jeito de conclusão, que se podem subdividir em dois grupos.

Em primeiro lugar, pode-se mencionar que é um projecto vocacionado para servir a população, através da sua actividade, o que se traduziria num contributo para o desenvolvimento sociocultural da mesma. Ao ser reabilitado um espaço que já detém um certo valor histórico, que é revitalizado, bem como a sua zona envolvente, através do tipo de iniciativas a ser realizadas e dos serviços de restauração/bar, está-se não apenas a devolver à população uma porção do seu património colectivo, mas também a criar um ambiente dedicado a práticas criativas várias, dentro do que se pode chamar de “zona de conforto”. Por outras palavras, é criado um espaço onde artistas e criadores, no sentido lato do termo (sem grande expressão nos canais institucionais), podem expor a sua obra, um local onde fruidores dessas práticas culturais podem usufruir dessa experiência (pois há uma lacuna de espaços que patenteiem uma oferta cultural diversificada, nomeadamente ao nível do que se denomina de *franjas*), e um sítio onde os chamados não-públicos podem ter um contacto com a actividade cultural, simplesmente por esta estar patente num espaço que frequentam regularmente por outros e diversos motivos.

Em suma, um espaço onde todo o tipo de indivíduos que se enquadrem numa ou mais destas categorias podem confluír, e usufruir de um edifício que é património público, de uma paisagem envolvente deveras atractiva, de um serviço de restauração/bar de qualidade, e, ao mesmo tempo, da possibilidade de criação e/ou exposição e/ou fruição de uma oferta cultural diversificada.

Para além deste tipo de questões, é também um projecto que é exemplo de um modelo de sustentabilidade interessante, tendo em conta o clima de crise económica e financeira que se faz sentir na actualidade, e as dinâmicas de funcionamento da cultura em debate contemporâneo. O modelo proposto pode contribuir para o estímulo da economia criativa, com um impacto positivo para a economia local, sendo um caso a ter em conta, particularmente para projectos de cariz cultural. O facto de minorar os seus custos de funcionamento e manutenção através de protocolos de parcerias com diversas entidades é um

aspecto importante a ter em conta, juntamente com a possibilidade de rentabilizar o serviço de restauração/bar enquanto fonte de receitas, que permitam prosseguir os objectivos da organização. Há também todo um modelo de comunicação assente em estratégias de baixo-custo (contudo eficazes), nomeadamente através das redes sociais e internet em geral, de iniciativas de *word-of-mouth*, e, numa lógica mais tradicional, de panfletos e cartazes publicitários, estratégias que no seu conjunto constituem um sistema frutuoso para criar relações entre a organização, o trabalho que esta desenvolve, e a população.

Por fim, e voltando ao que é dito inicialmente, pela própria natureza do projecto, como um trabalho que continuará a ser desenvolvido no terreno após a entrega deste documento, não há outras conclusões que mereçam destaque. É apenas de salientar a necessidade de consolidar os contactos que têm vindo a ser feitos com as diversas entidades mais ou menos envolvidas com o projecto actualmente, e ainda estabelecer outros que se justifiquem, de modo a maximizar a viabilidade do mesmo.

## 12. BIBLIOGRAFIA

Alínea A, Artigo 2º do Decreto Lei nº 81/2005, de 10 de Abril *Diário da República nº 77/2005 - I Série*. Ministério da Agricultura, Pescas e Florestas. Lisboa.

Alvarez, M. (2010), Creative cities and cultural spaces: new perspectives for city tourism, *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality*, 4 (3), 171-175.

Bonet, L., F. Colbert, e A. Courchesne (2011), From Creative Nations to Creative Cities: An example of center–periphery dynamic in cultural policies, *City, Culture and Society*, 2 (1), 3-8.

Cohendet, P. et al. (2011), Rethinking urban creativity: Lessons from Barcelona and Montreal, *City, Culture and Society*, 2 (3), 151-158.

Christodoulidou, Natasa et al. (2011). “Determining Customer Expectations and Attributes of a Restaurant's Lounge Through Utilizing Multidimensional Scaling”. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 7 (4)

Costa, P. (1999), Efeito do meio e desenvolvimento urbano: o caso da fileira da cultura, *Sociologia problemas e práticas*, 29, 127-149.

Costa, P. (2002), The cultural activities cluster in Portugal: trends and perspectives, *Sociologia problemas e práticas*, 38, 99-114.

Dalziel, P. et al, (2009), *Sustainable Development and Cultural Capital*. Statistics New Zealand: Official Statistics Research.

David, R. L. (2011). “Commuter Student Lounges and a Larger Cultural Experience”. *The Journal of Continuing Higher Education*, 31 (2).

Duarte, M. J. (2003), *Industriais conserveiros em Portimão: 1ª metade do séc. XX: uma elite local*. Lisboa: Edições Colibri.

Florida, R. (2003), *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community, and Everyday Life*. New York: Basic Books.

Florida, R. (2011) *Barcelona in the Great Reset*, [http://www.google.pt/#sclient=psy-ab&hl=pt-PT&site=&source=hp&q=florida+barcelona+reset&pbx=1&oq=florida+barcelona+reset&aq=f&aqi=&aql=&gs\\_sm=e&gs\\_upl=47307151195101513761231141015151012101206511.12.111810&bav=on.2,or.r\\_gc.r\\_pw.,cf.osb&fp=c82bff07c4464345&biw=1218&bih=691](http://www.google.pt/#sclient=psy-ab&hl=pt-PT&site=&source=hp&q=florida+barcelona+reset&pbx=1&oq=florida+barcelona+reset&aq=f&aqi=&aql=&gs_sm=e&gs_upl=47307151195101513761231141015151012101206511.12.111810&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.,cf.osb&fp=c82bff07c4464345&biw=1218&bih=691) .

Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2010a). *Anuário Estatístico da Região Algarve 2009, ano de edição 2010*.

Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2010b). *Anuário Estatístico de Portugal, ano de edição 2010*.

Klamer, A. (2002). *Cultural goods are good for more than their economic value*, <http://www.klamer.nl/articles/culture/goods.php> .

Loulansky, T e V. Loulansky (2011), The Sustainable integration of cultural heritage and tourism: a meta-study, *Journal of Sustainable Tourism*, 19 (7), 837-862.

Mateus, A. (coord.) (2010). *O Sector Cultural e Criativo em Portugal*. Lisboa: Augusto Mateus e Associados.

Mendonça, Carlos José Rodrigues (2001). *Políticas, práticas culturais e públicos de teatro no Algarve*. Lisboa: Edições Colibri.

Rawa (2011), Afghan Taliban leader orders destruction of ancient statues, *Rawa – Revolutionary Association of Women of Afghanistan*, <http://www.rawa.org/statues.htm> .

Rosenstein, C. (2011), Cultural development and city neighborhoods, *City, Culture and Society*, 2 (1), 9-15.

Sasaki, M. (2010), Urban regeneration through cultural creativity and social inclusion: Rethinking creative city theory through a Japanese case study, *Cities*, 27 (1), 3-9.

Throsby, D. (2001) *Economics and Culture*. Cambridge: Cambridge university Press.

Unesco (27- 04 -11 a), Expert Working Group releases recommendations for Safeguarding Bamiyan, <http://whc.unesco.org/en/news/749> .

Unesco (07-03-2011 b), Experts outline future plans for the Cultural Landscape and Archaeological Remains of the Bamiyan Valley (Afghanistan), <http://whc.unesco.org/en/news/719/> .

Ventura, M. G. e M.G. Marques (1993) *Portimão*. Lisboa: Presença

Zukin, S. e L. Braslow (2011), The life cycle of New York's creative districts: Reflections on the unanticipated consequences of unplanned cultural zones, *City, Culture and Society*, 2 (3), 131-140.



**13. ANEXOS****Anexo I - Quadro de Potencial de Crescimento**

Rubrica	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total
População de Portimão	50.989	51.703	52.427	53.161	53.905	54.660	
População <i>Target (T)</i>	8.668	8.789	8.912	9.037	9.163	9.291	
Taxa de crescimento efectivo anual	1,4 %						
Poder de compra <i>per capita</i> (médio)	112,45 %						
Poder de compra <i>per capita</i> (dinâmico)	115,182%						
Taxa Atendimento (Espectáculos) (A)	1,4 (em 1) (140%)						
Preço médio Bilhete ( <i>Pb</i> )	9,8 €						
Valor Estimado do Mercado (Cultura) ( <i>VEM</i> ) <sup>16</sup>	179.000 € (INE, 2010)	120.589 €	122.275 €	123.989 €	125.716 €	127.472 €	738.973 €

<sup>16</sup>Fórmula:  $f(x) = (T \times A) \times Pb = VEM$

Nota: a inexistência de dados concretos e actualizados, que permitam avaliar objectivamente as reais estimativas de crescimento, leva à efectuação de cálculos especulativos, que não se assumem como realmente previsionais.

## Anexo II - Planeamento Estratégico (3 Anos)

4º trimestre 2011			1º trimestre 2012		
Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.
Obtenção de Classificação do Edifício no Plano Director Municipal	Elaboração de Plano Estratégico de Reabilitação do Espaço	Reunião com Agentes e Entidades a integrar na Associação	Apresentação da Iniciativa à Vereação da Câmara Municipal	Negociação e Contratualização da Cedência do Espaço; Constituição da Comissão Instaladora da Associação;	Elaboração dos Estatutos e RGI da Associação; Convocação de Assembleia Geral para Aprovação de Estatutos e RGI;
2º trimestre 2012			3º trimestre 2012		
Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.
Requisição do Certificado de Admissibilidade de denominação e Cartão de Pessoa Colectiva; Escritura Pública de Constituição da Associação; Remissão de cópia da escritura ao registo nacional	Eleição dos órgãos sociais; tomada de posse dos órgãos sociais eleitos; Inscrição na repartição de finanças e início	Apresentação e aprovação de Plano de Actividades 2012 e orçamento em Assembleia Geral; Apresentação de pedido de licença	Pedido e avaliação de orçamentos de equipamentos para serviço de restauração;	Limpeza e arrumação do edifício; Compra e instalação de equipamentos de serviço de restauração; Promoção e publicidade de início de actividades por parte da associação;	Início da Actividade da Associação;

de pessoas colectivas; Comunicação da constituição e estatutos da associação a governo civil da área, e ministério público, posteriormente ao jornal oficial (Diário da República, III série);	da actividade fiscal; Redacção do plano de actividades e orçamento para o ano em vigor; Convocação de Assembleia Geral;	de construção à Câmara; Início das actividades de reabilitação do edifício; Celebração de contratos de trabalho com associados do órgão executivo (d direcção); Celebração de contratos de parceria com entidades parceiras da actividade associativa;		Alocação de fundo de manejo para secção de restauração da associação;	
4º trimestre 2012			1º trimestre 2013		
Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.
Programação Musical;	Programação e	Redacção de	Apresentação e	Programação de	Programação e

Contratualização de cedências com parceiros; Aquisições de Licenças; Realização de Eventos;	Realização de Eventos (Musicais);	Relatório de Contas e Preparação de Plano de Actividades 2013; Convocação de Assembleia Geral Ordinária;	aprovação de Plano de Actividades 2013 e orçamento em Assembleia Geral;	Exposições; Contratualização de cedências com parceiros; Aquisições de Licenças; Realização de Eventos;	Realização de Eventos (Exposições);
2º trimestre 2013			3º trimestre 2013		
Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.
Programação de Ciclos de Cinema; Contratualização de cedências com parceiros; Aquisições de Licenças; Realização de Eventos;	Programação e Realização de Eventos (Cinema);	Concepção de Projecto arte Mnemónica e Redacção de Plano Estratégico; Apresentação do projecto a parceiros sociais	Celebração de contratos de parceria com entidades parceiras; Preparação e Desenvolvimento Técnico do Projecto;	Realização do Evento (Projecto Arte Mnemónica);	Realização do Evento (Projecto Arte Mnemónica); Preparação de Candidatura a Iniciativa Nacional da DGArtes;
4º trimestre 2013			1º trimestre 2014		
Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.

Candidatura a Iniciativa Nacional (Residência) da DGArtes;	Programação e Realização de Eventos;	Redacção de Relatório de Contas e Preparação de Plano de Actividades 2014; Convocação de Assembleia Geral Ordinária;	Apresentação e aprovação de Plano de Actividades 2014 e orçamento em Assembleia Geral; Abertura do Concurso de Residência Artística; Recepção de Candiaturas; Promoção do Projecto;	Atribuição da bolsa de residência artística; Instalação e Acomodação do Artista; Contratualização dos objectivos e produtos a concretizar com a residência;	Inícios dos Trabalhos na Residência;
2º trimestre 2014			3º trimestre 2014		
Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.
Programação; Contratualização de cedências com parceiros; Aquisições de Licenças; Realização de Eventos;	Programação e Realização de Eventos;	Projectos de Intervenção Social (Local) com Artista;	Programação; Contratualização de cedências com parceiros; Aquisições de Licenças; Realização de Eventos;	Programação e Realização de Eventos;	Início da Actividade da Associação;
4º trimestre 2014			1º trimestre 2015		

Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.
Programação Musical; Contratualização de cedências com parceiros; Aquisições de Licenças; Realização de Eventos;	Programação e Realização de Eventos (Musicais); Redacção e Compilação dos Documentos Resultantes da Avaliação Interna;	Redacção de Relatório de Contas e Preparação de Plano de Actividades 2013; Convocação de Assembleia Geral Ordinária; Re-avaliação da Actividade da Associação em Assembleia de Parceiros e Fórum Público;	Retoma da Actividade	Programação; Contratualização de cedências com parceiros; Aquisições de Licenças; Realização de Eventos;	Programação e Realização de Eventos;