



Departamento de História

Territórios Criativos
Conceptualização, Implementação e Avaliação

Marta Frois de Figueiredo Baptista Cavaco

Trabalho de projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão e Estudos da Cultura

Orientadora:
Doutora Maria João Vaz, Professora Auxiliar
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Co-orientador:
Mestre Luís Matos Martins
Audax, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

outubro, 2014

Agradecimentos

O momento que agora finalizo tem um caráter especial que deve ser celebrado, e nada melhor do que fazê-lo com algumas palavras.

Quero agradecer ao Professor Luís Matos Martins que me desafiou a abraçar um novo projeto profissional, desafio que se não tivesse aceite não teria escrito este projeto. À Professora Maria João Vaz que me recebeu sempre com extrema delicadeza e paciência e me ajudou a descobrir a clareza e simplicidade quando parecia que tinhas as palavras cosidas.

À minha família, pais, avó, tios e primos, pelos constantes desafios intelectuais, pelo ambiente que me proporcionaram ao longo destes anos.

À Mafalda pelo exemplo de tenacidade e perseverança, que tem acompanhado todo o meu percurso. Pessoa fundamental na minha vida, exemplo de capacidade de atingir grandes objetivos.

Ao Rodrigo Meneses, sempre presente com a sua forma intensa de olhar o mundo. E disponibilidade imediatas para todos as minhas questões. Às minhas amigas Inês Quintanilha, Ana Lobato e Joana Lima. À Sara Pestana, Ana Palhavã e Catarina Igreja pela presença e amizade de mais de 25 anos. E ainda a Ana Aresta, Sónia Queiroga que me apoiaram sempre. Não posso deixar de mencionar meus colegas de Mestrado, com quem partilhei momentos bons, angústias e concretizações, especialmente o João Santos com quem vivi de perto a escrita da tese. Ainda a Sara Santana, João Faria, Patrícia Amorim e Rita Gante.

Agradeço ainda às pessoas que fazem parte do coletivo Territórios Criativos, Rodrigo Melo e Castro, Bruno Santos Amaro e José Carlos Santos.

E por fim à Dr.^a Madalena Gomes.

Resumo

Este trabalho tem como objetivo apresentar o Instituto para a Investigação e Desenvolvimento dos Territórios Criativos (IDTC/Territórios Criativos), uma organização que pretende, através de um quadro conceptual definido, implementar projetos de dinamização territorial, tendo como objeto principal os territórios de baixa densidade. Fazendo especial incidência na necessidade de atrair públicos para os territórios e reunir condições de atratividade para fixar a sua população

Realiza-se um enquadramento teórico que sustenta a criação da organização, incluindo os movimentos culturais e dinâmicos associados aos centros urbanos e a sua aplicação em territórios com menos condições.

Os Territórios Criativos assumem-se, desta forma, como uma organização cuja identidade tem uma forte identificação cultural, baseada no modelo onde a sustentabilidade, a inovação, a diversidade cultural e a inclusão são forte inspiração e conceitos sempre presentes na forma como se perspectivam os projetos

Palavras-chave: Territórios de baixa-densidade, Atração de públicos, Dinamização dos Territórios, Territórios Criativos.

Abstract

This paper aims to present the Instituto para a Investigação e Desenvolvimento dos Territórios Criativos, an organization that, through a defined conceptual framework, designs projects of territorial dynamism, having as its main target low density areas. One of its particular focus is the need to attract audiences to this specific territories and also gather conditions to maintain it's population.

We carried out a theoretical framework that supported the creation of the organization, including the cultural and dynamic movements associated with urban centres and its application in areas with fewer conditions.

This organization has a strong cultural identity, based on the model where sustainability, innovation, cultural diversity and inclusion are a strong inspiration and always present in the way they the projects are carried out.

Key-words: Low density areas, attracting audiences, boost territories, creative territories.

Índice

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1. Contexto..... | 3 |
| 1.2. Metodologia | 3 |
| 2. Revisão de Literatura | 5 |
| 2.1. Das Cidades aos Territórios..... | 5 |
| 2.2. Dos Territórios à sua Dinamização | 15 |
| 3. Sumário Executivo | 21 |
| 4. Apresentação da Organização | 22 |
| 5. Metodologia de Elaboração de Projeto | 24 |
| 5.1. Definições | 24 |
| Metodologia 4D | 25 |
| Focus Group..... | 27 |
| Análise SOAR..... | 28 |
| 5.3. Resultados | 28 |
| 5.4. Entrevistas | 32 |
| Considerações..... | 38 |
| 5.5. Quadro de Referência | 39 |
| 6. Análise Externa | 40 |
| 6.1. Mercado..... | 40 |
| 6.2. Concorrência | 41 |
| Nacional..... | 41 |
| 6.3. Potenciais Parceiros | 43 |
| Internacional..... | 44 |
| 6.4. Clientes | 45 |
| 7. Análise Interna | 46 |
| 7.1. Enquadramento da Oportunidade | 46 |
| 7.2. Missão, Visão, Valores..... | 46 |
| 7.3. Objetivos | 47 |
| 7.4. Estrutura Organizacional..... | 48 |
| 7.5. Política de Comunicação..... | 49 |
| 7.6. Unidades de Negócio..... | 51 |
| 7.6. Análise das Demonstrações Económico Financeiras | 52 |
| 8. Linhas de Orientação | 55 |
| 8.1. Medidas Estratégicas..... | 55 |
| 8.2. Medidas Táticas..... | 55 |
| 9. Demonstrações Económico Financeiras | 56 |
| 10. Recomendações | 67 |
| 11. Conclusão | 69 |
| Fontes e Bibliografia | 71 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1.1 Esquema que integra as teoria de Richard Florida: 3T's e de Maurizio Carta 3C's (Carta 2007:13) | 8 |
| Figura 5.1 Metodologia 4D | 25 |
| Figura 5.2 Quadro de Referência | 38 |
| Figura 7.1 Órgãos Sociais | 48 |
| Figura 7.2 Logótipo Territórios Criativos | 49 |
| Figura 7.3 Unidades de Negócio Territórios Criativos..... | 51 |

Índice de Quadros

| | |
|--|----|
| Quadro 5.1 Análise Soar..... | 28 |
| Quadro 7.1 Balanço a 30 de Setembro de 2014 e 31 de Dezembro de 2013 | 51 |
| Quadro 7.2 Balanço a 30 de Setembro de 2014 e 31 de Dezembro de 2013 | 52 |
| Quadro 9.1 Pressupostos Gerais | 56 |
| Quadro 9.2 Vendas mais Prestação de Serviços..... | 57 |
| Quadro 9.3 Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas..... | 57 |
| Quadro 9.4 Fornecimento de Serviços Externos | 58 |
| Quadro 9.5 Gastos com Pessoal | 59 |
| Quadro 9.6 Investimento | 60 |
| Quadro 9.7 Financiamento..... | 61 |
| Quadro 9.8 Ponto Crítico Operacional Previsional..... | 61 |
| Quadro 9.9 Demonstração de Resultados Previsional | 61 |
| Quadro 9.10 Mapa de Cash Flows Operacional | 62 |
| Quadro 9.11 Plano de Financiamento..... | 62 |
| Quadro 9.12 Balanço Previsional | 63 |
| Quadro 9.13 Indicadores..... | 64 |
| Quadro 9.14 Investimento | 65 |

«A cidade aparece-nos como um todo em que nenhum desejo se perde e de que nós fazemos parte, e como ela goza tudo de nós gozamos, só nos resta habitar este desejo e satisfazermo-nos com ele»

Italo Calvino¹

1. INTRODUÇÃO

O trabalho de projeto que aqui se apresenta, para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Estudos da Cultura, vertente em Gestão Cultural, no ISCTE-IUL, foi escrito tanto na perspetiva da estudante, com todos os desafios e reflexões que esse percurso tem despertado, como na perspetiva da pessoa envolvida numa organização criada com base num quadro conceptual delimitado e contextualizado. Aliam-se, desta forma, uma componente teórica e académica a uma componente prática e profissional, sendo que tentarei esclarecer de forma mais clara possível os resultados dessa sinergia.

Existem aspetos que considero basilares na elaboração de um projeto desta natureza e que nem sempre são devidamente assinalados: os desafios colocados na componente curricular do Mestrado. Uma vez que realizei todo o meu percurso profissional desde 2004 no setor cultural, senti ao longo desse período algumas carências conceptuais que vim a colmatar na maior parte das unidades curriculares que compõem o plano de estudos deste Mestrado. Foram úteis para firmar conceitos, repensar metodologias e, sobretudo, recolher conhecimento produzido sobre os vários assuntos que são transversais ao contexto do Mestrado. Realço ainda um último aspeto: a importância de criar uma rede de conhecimento com colegas e professores.

A fusão entre o setor cultural e o criativo, não no seu aspeto formal, mas na perspetiva da construção de uma narrativa recente em torno da Economia Criativa e das noções a ela associadas, tem-se revelado uma questão estrutural na construção de um pensamento original na sociedade em que vivemos com repercussões públicas e políticas. A noção de cultura tem evoluído e acompanhado as próprias alterações da sociedade contemporânea, relacionando-se com o indivíduo e com as comunidades. Contudo, é quando se alia ao mercado que o setor cultural sofre os

¹ Calvino, Italo (2002), *As Cidades Invisíveis*, Lisboa, Teorema.

seus maiores constrangimentos, inserindo-se numa lógica na qual o lucro é elemento relevante, sendo então o momento em que a designação setor cultural e criativo se torna mais frequente. Refletindo sobre a questão das fronteiras, surgem questões - o que é cultura, o que é entretenimento? Como pode a cultura manter o seu cunho independente e ao mesmo tempo sobreviver?

A principal questão que se coloca nesta reflexão, que sustenta um projeto desta natureza, é perceber de que forma se podem dinamizar culturalmente os territórios de baixa densidade. Este conceito, territórios de baixa densidade, reporta-se a vários indicadores: a população, o nível de indústria e, conseqüentemente, os níveis de empregabilidade, o investimento das empresas e, na conjugação de vários fatores, o número de eventos culturais que agregam a população e permitem a atração de novos públicos.

Vivemos num contexto no qual começam a surgir políticas públicas direcionadas para o desenvolvimento territorial. Temos como referência o Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território², cujos relatórios e respetivos programas de ação, datados de 2007, alertam para a necessidade de «concretizar a estratégia de ordenamento, desenvolvimento e coesão territorial do País». Foi ainda recentemente anunciado pelo Governo, através do ministro-adjunto e do Desenvolvimento Regional, que os subsídios comunitários serão direcionados para os territórios desta natureza com o propósito «de trazer vida e dinamismo comunitário a estes territórios»³.

À parte as questões políticas e públicas, interessa perceber qual o papel das organizações culturais junto dos Municípios, das populações, das comunidades. Trabalhando numa lógica de estratégias integradas, cooperação e articulação dos vários atores enunciados, de que forma e com que metodologias se poderão implementar projetos? Os estudos de públicos têm vindo a demonstrar que a relação com o contexto e as dinâmicas associadas aos movimentos culturais são de elevada importância (Santos et al 2004). Assim, pretende-se criar condições em que se possa atrair públicos para os territórios, através de projetos nos quais sejam todos chamados a participar em todos os processos.

Tentaremos responder a todas as questões com uma revisão de literatura que dá sustentabilidade teórica e enquadramento conceptual à criação de uma

²O relatório PNOT http://www.dgotdu.pt/PNPOT/Storage/pdfs/PNPOT_RELATORIO.pdf e o Plano de Ação. http://www.dgotdu.pt/PNPOT/Storage/pdfs/PNPOT_PROGRAMA_DE_ACCAO.pdf acedidos a 13.10.2014.

³ <http://www.publico.pt/politica/noticia/territorios-de-baixa-densidade-vao-ser-privilegiados-nos-fundos-comunitarios-diz-poiares-maduro-1665132>. Acedido a 12.10.2014

organização que atue neste contexto. A par disso, recorrer-se-á a metodologias específicas e funcionais para o que se pretende implementar: uma organização que dinamize projetos ligados ao setor cultural e criativo em territórios de baixa densidade.

1.1. Contexto

O projeto que dá origem ao Plano Estratégico que se apresentará, e que incide na criação do Instituto para a Investigação e Desenvolvimento dos Territórios Criativos (IDTC/Territórios Criativos), tem um contexto específico que está intimamente ligado aos seus objetivos. Fundiram-se duas situações particulares: a sua elaboração é feita por quem diariamente trabalha na organização que aqui se apresenta. A construção da identidade dos Territórios Criativos decorre de quem participa no seu ritmo diário e igualmente de quem pensa teoricamente no seu posicionamento e a direção que deve tomar. Sendo assim, é interessante traçar um percurso que contextualiza a construção não só da organização como do que a rodeia no que diz respeito a processos, pessoas e instituições, chamando a este conjunto rede.

Imperativamente foram surgindo várias questões:

Como pode uma organização representar o pensamento produzido na academia de uma forma aplicada? Como colocar em prática conceitos através de metodologias que tenham resultados operacionais?

Quais as metodologias mais adequadas para operar em territórios de baixa densidade? Quem são os agentes envolvidos neste tipo de processos? Que necessidades apresentam estes territórios?

1.2. Metodologia

A estratégia metodológica adotada para o enquadramento conceptual do projeto faz a convergência entre várias dimensões. Em primeiro lugar, a pesquisa bibliográfica sobre os vários assuntos transversais à reflexão que se pretende fazer, constitui um elemento essencial à prossecução dos objectivos estabelecidos. O conhecimento científico já produzido permitirá justificar a criação de uma organização como aquela que aqui se apresenta e, igualmente, sustentar os seus procedimentos na implementação de projetos através de metodologias existentes, que a seu tempo foram maturadas, aplicadas e devidamente discutidas. Desse modo, o conhecimento

científico torna-se particularmente importante na redação da revisão de literatura e igualmente em toda a elaboração do projeto.

Os autores Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt (Quivy e Campenhoudt, 2005) utilizam o termo «gula livresca», uma dificuldade com a qual me deparei, não só na elaboração do projeto, bem como ao longo do meu percurso enquanto aluna de mestrado. A perspectiva de que mais um livro nunca é demais, foi durante muito tempo a mais clara. Acometemo-nos com perguntas: qual é o momento de parar a pesquisa bibliográfica? Qual a fronteira que define o suficiente e o excessivo? Perante estas dúvidas o conjunto de metodologias que ajudam a estruturar leituras e a construir o projeto tornaram-se um guia útil para a prossecução dos objetivos.

«Um procedimento é uma forma de progredir em direção a um objetivo. Expor o procedimento científico consiste, portanto, em descrever os princípios fundamentais a pôr em prática em qualquer trabalho de investigação. Os métodos não são mais do que formalizações particulares do procedimento, percursos diferentes concebidos para estarem mais adaptados aos fenómenos ou domínios estudados». (Quivy, Campenhoudt 2005: 13)

Um dos primeiros procedimentos que levei a cabo para operacionalizar este trabalho foi a elaboração de uma série de perguntas, das quais parti para iniciar a investigação a nível bibliográfico, bem como para desenhar o projeto que dá origem ao Plano Estratégico. Essas questões que me ocuparam no início deste projeto são elementos constitutivos para o acelerar da maturação de ideias até ao ponto em que estas se converteram em escrita. Em todo o caso, resta referir que a pergunta chave para o desenvolvimento conceptual de todo este projeto é: «De que forma podem os territórios de baixa densidade ser dinamizados?». Daqui decorre outra pergunta: «Como se caracteriza um território de baixa densidade, que carências a nível cultural tem?» E ainda perceber as dinâmicas associadas aos grandes territórios, numa lógica cultural e criativa e compreender se as metodologias aí aplicadas podem ser as mesmas implementadas em territórios onde o movimento não é tão impactante.

2. Revisão de Literatura

2.1. Das Cidades aos Territórios

A importância de fazer uma revisão de literatura para a elaboração do projeto, revelou-se indispensável na medida em que a conceptualização e o enquadramento de determinados e específicos conceitos ajudam a avançar para um plano estratégico com uma base teórica sustentada e com as dimensões devidas. É igualmente interessante perceber que as questões que se encontram atualmente em debate nos meios científicos serão as mesmas que daí em diante terão o seu palco na esfera pública, no contexto dos territórios, dos municípios, das organizações que implementam projetos, bem como dos agentes culturais e do público que faz a fruição cultural. O conjunto de conceitos enunciados desperta a discussão entre todos os atores que fazem parte de uma cadeia e será uma discussão salutar a ter em conta e, sobretudo, a promover entre todos os agentes.

Criatividade e cultura têm-se unido de forma sistemática na construção de projetos com o objetivo de dinamizar espaços, comunidades, bem como, numa perspetiva *major*, cidades e territórios. Exemplos disso são as prolíficas agendas culturais espalhados pelo país. Dessa forma, não poderemos falar no contexto atual sem recuar, ainda que por pouco tempo, tentando perceber de que forma se chegou aos modelos atuais de dinamização territorial através de projetos culturais e criativos de forma a atrair públicos.

As cidades aceleram-se no século XXI, tornando-se espaços inteligentes de conexão e reunião de sinergias para a promoção das mais diversas áreas. Temos hoje em dia um movimento de pessoas nos espaços urbanos inigualável a outro período da História (Carta 2007: 7; Howkins 2013: 211). As cidades são espaços exigentes, com argumentos de competitividade e aceleração. Sendo assim é premente potenciar o valor que os cidadãos reúnem em prol do seu bem-estar, mas igualmente da comunidade. A dinamização do território desempenha um papel fundamental neste domínio, abrangendo uma diversidade de atividades relacionadas, tanto com a ocupação laboral dos indivíduos, como com o próprio lazer.

Ainda que historicamente se assista a um movimento crescente das pessoas dos espaços rurais em direção às cidades, o início do século XXI, mais concretamente o ano de 2007, ficou marcado pela existência de um sempre crescente número de pessoas que vivem em cidades, maior agora do que aquelas que vivem nas zonas rurais (Carta 2007: 7). E crê-se que 60% da população migrará

para os grandes centros urbanos até 2025 (Howkins 2013: 211). Mas fica a pergunta: se as pessoas migram para os grandes centros urbanos, não interessa pensar estrategicamente em atrair e fixar população nos territórios de baixa densidade? É necessário, pois, no panorama atual, pensar em modelos que possam ser aplicados não apenas aos espaços urbanos mas a todos os territórios.

«A creative city is a place where people feel they can fulfil themselves – there are opportunities. Things to get done. It is a place where people can express their diverse talents which are harnessed, exploited and promoted for the common good. (Landry 2012: 122).»

As cidades são no século XXI objeto de estudos sob variadas perspetivas. Se, por um lado, como mencionado, atraem pessoas como nenhum outro território, contribuindo para o aumento do emprego, afirmando-se como territórios de elevado interesse, por outro, são o epicentro dos movimentos económicos e sociais, o centro da indústria, das trocas comerciais, bem como de acontecimentos de dimensão global (Carta, 2007). Estas são características que dificilmente se verificam em territórios de baixa densidade populacional e urbana. A importância da dinamização de um território menos dotado em infraestruturas e em população, entre outros fatores determinantes, consiste, deste modo, num verdadeiro desafio para os agentes culturais que pretendem desenvolver projetos.

Embora apenas um terço da população se enquadre no conjunto naquela a que o economista norte-americano Richard Florida chama a «classe criativa», crê-se que o impacto que a criatividade tem hoje na sociedade é tão forte que valeria a pena incentivar os dois terços da população restantes, que não trabalham em setores criativos, a serem-no mais (Florida 2007: 5). O autor defende que a classe criativa é determinada por três palavras-chave: Tecnologia, Tolerância e Talento, conceitos que combinados contribuem para o crescimento económico. Em primeiro lugar, a tecnologia, que tem sido um dos recursos com maiores contributos para a evolução de aspetos fundamentais da vida dos cidadãos, quando o seu uso beneficia o conhecimento e a sua divulgação. Tendo como segunda variável, o talento, o autor refere que quanto mais capital humano um território reunir, maior é o talento em torno das atividades que aí se desenvolvem. Os dois, talento e tecnologia estão estritamente relacionados. O terceiro elemento é a tolerância, fator essencial para atrair os anteriores (Florida 2007: 7). Um território tolerante é aquele que será capaz de atrair e fixar população que aí desenvolverá os seus projetos pessoais e de trabalho e poderá fruir da oferta, gerando igualmente o cosmopolitismo que dá sabor

e movimento às cidades. Esta é uma abertura a minorias, cujos projetos artísticos contribuem para a diversidade cultural que se exige de um território.

Em torno destes conceitos: tecnologia, tolerância e talento surge a cidade criativa. Através da cultura e dos recursos usados para a potenciar, a cooperação das comunidades e dos projetos desenvolvidos nas mesmas e da comunicação gerada, o uso de ferramentas interliga os anteriores. Estes conceitos são igualmente centrais para o funcionamento das indústrias criativas, que adiante serão abordadas.

Baseado nos conceitos pensados por Richard Florida, o autor Maurizio Carta acrescenta à teoria dos três T's um quarto elemento, o de Território (Carta 2007: 1), sem o qual os anteriores não funcionarão. O território é, no fundo, o meio para se criar um ecossistema que beneficie a criatividade. O autor acrescenta ainda os três C's: Cultura, como fator de identidade da cidade; a Comunicação que se baseia na capacidade que os cidadãos têm em interligar e conectar-se, fazendo uso do espaço para atingir determinado tipo de objetivos, através da inovação e uso da tecnologia. (Carta 2007: 2). Sendo o terceiro factor a Cooperação, na qual se desenha a necessidade de uma cidade ser multicultural, cosmopolita, aberta à sociedade e mundo, condição possível através da cooperação entre cidadãos e instituições.

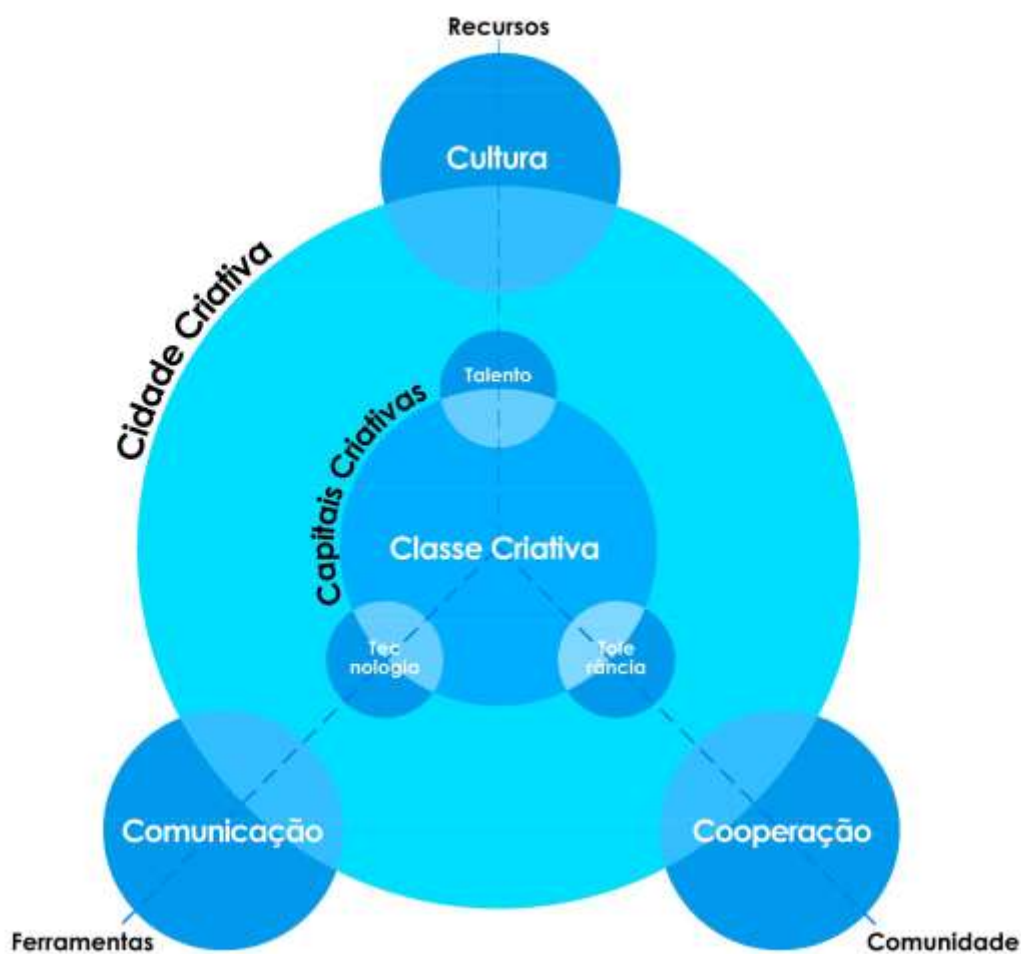


Figura 1.1 Esquema que integra as teoria de Richard Florida: 3T's e de Maurizio Carta 3C's (Carta 2007:13)

Perante este enquadramento, e olhando para o esquema da autoria de Maurizio Carta, podemos supor que ele é mutável, consoante evoluímos em torno das teorias associadas ao movimento dos espaços urbanos e, simultaneamente, à medida que são implementados projetos de cariz cultural e criativo. Poderá, assim, surgir um quarto C, o de cidadania, através do exercício dos direitos e deveres civis, políticos e sociais. Atualmente existem meios para os cidadãos exercerem das mais plurais formas os seus direitos, de forma consequente na sociedade civil, meios que bem utilizados serão um contributo para o funcionamento de inúmeros setores, incluindo aquele que é o foco deste projeto – o setor cultural e criativo. A esta relevância do papel dos cidadãos o *Relatório Co-Creating Cities Defining Co-Creation as a Means of Citizen Engagement*, denomina:

«Citizen Empowerment through co-creation can happen in several ways. For communities and citizen organizations, co-creation can offer opportunities to gain representation and can be heard, exercise political rights and influence policy decisions. Citizens come become empowered, breaking cycles of dependence. Communities, through co-creation, may be able to create a new consensus based on local knowledge. Social capital can also increase through participation. Social capital improves the quality of social institutions, helps communities function more effectively, and creates a direct and positive effect on economic development. Improved social capital also balances the inequities that exist between races and classes. Additionally, participation can change institutions where privilege has embed itself in societal norms, roles and organizations». (Co-Creating Cities 2012: 5)

Existe, desta forma, uma questão central no contexto do desenvolvimento dos espaços urbanos, no firmamento das várias teorias associadas às cidades e territórios criativos, e indispensável à articulação das várias dimensões, o de Economia Criativa. Ainda que o interesse em torno destas temáticas se tenha renovado na última década «o que é facto é que a relação entre atividades culturais/criativas e território, numa perspetiva bem mais ampla, tem várias e mais remotas origens e há muito tem vindo a ser estudada» (Costa et al 2009: 2716). Assistimos, contudo, na atualidade a um debate de ideias que foi igualmente transposto para a esfera política e pública. Vários autores dissertam em torno deste conceito, que se afirmou em paralelo com as cidades criativas. John Howkins discorre sobre o assunto em *The Creative Economy How People Make Money From Ideas* datado de 2001, com uma edição revista de 2013 (Howkins 2013). O autor considera que a criatividade é um caminho para a inovação, uma vez que o criativo coloca as suas ideias em prática e usa das ferramentas de que dispõe para as implementar. É utilizada a designação ecossistema, atribuição feita por Howkins para definir as «*Creative Ecologies*», no qual as ideias fluem de forma a serem postas em prática. Esta denominada ecologia criativa pode ser medida segundo quatro critérios: mudança, diversidade, aprendizagem e adaptação. O autor refere que estas são as condições basilares para o funcionamento pleno de uma economia criativa, na qual as ideias convergem em prol de um mercado (Howkins 2013: 5). Segundo John Howkins, a economia criativa é composta por uma série de atividades – perfazendo as indústrias criativas, nas quais os seus autores utilizam a criatividade e talento, recorrendo a ferramentas para a criação.

A designação indústrias criativas surge pela primeira vez em 1998, quando o governo britânico decidiu premiar 14 setores: Publicidade, Arquitetura, Arte, Artesanato, Design, Moda, Cinema, Música, Artes Performativas, Publicidade,

Software, Brinquedos, Televisão e Rádio. Estes terão sido os primeiros setores a serem considerados no âmbito das indústrias criativas, ainda que cada país defina os seus próprios (Howkins 2013: 7).

Contudo, as definições de economia criativa não se cingem às atividades que alimentam as indústrias criativas. Para a Secretaria de Estado da Economia Criativa do Brasil, que elaborou o seu Plano Estratégico, a Economia Criativa é assim definida:

«partindo das dinâmicas culturais, sociais e económicas construídas a partir do ciclo de criação, produção, distribuição / circulação / difusão e consumo / fruição de bens e serviços oriundos dos setores criativos, caracterizados pela prevalência de sua dimensão simbólica.» (Plano da Secretaria da Economia Criativa 2011: 23).

Em Portugal, Augusto Mateus refere-se ao carácter intangível das indústrias criativas:

«aquelas que incorporam dimensões relevantes de competências associadas à criação, diferenciação e desenvolvimento de elementos imateriais nos restantes bens e serviços (...). As dimensões do *sector cultural* alargam-se ao mesmo tempo que as suas fronteiras se tornam mais difusas.» (Mateus 2010: 4).

De que forma difere esta atividade de muitas outras, em que a imaginação é o principal mote para o desenvolvimento? Na base estão os resultados financeiros, através da sua venda, da sua industrialização e simultânea divulgação. Funcionando desta forma a Economia Criativa, através de um mercado à escala global, potenciado pela dimensão que a internet, e não só, conferem hoje às atividades desta natureza (Howkins 2013: 9).

Contrapondo as teorias dos vários autores, apercebemo-nos que o conceito de indústrias criativas, tal como acontece com a economia criativa, é mutável perante a cultura de um país e a forma e importância que é atribuída a cada setor que compõe uma indústria. Tal como todos os conceitos, o conceito de indústria criativa não faz parte de um contexto abstrato, é histórico, definido no tempo e no espaço, respondendo ao interesse das organizações, das entidades, e igualmente à procura que é feita pelos públicos.

Realçando ainda que a criatividade, conhecimento, cultura e tecnologia podem ser geradores de emprego, inovação e inclusão social (*Creative Economy Report* 2010:1). Não ignorando que se vivem atualmente tempos conturbados, nos quais a cultura nem sempre desempenha um papel preponderante no contexto do

investimento público, torna-se necessário encontrar soluções que constituam alternativas aos setores já definidos e, na verdade, mais convencionais. A Economia Criativa assume um papel preponderante, no que poderão consistir novas opções, num ecossistema criativo, com uma vasta oferta de oportunidades. Não só para quem gera ideias, como para quem implementa e igualmente para quem faz a sua fruição.

Entende-se, desta forma, que existe uma relação intrínseca e indissociável entre Indústrias Criativas e Economia Criativa, sendo as primeiras o contributo para a existência da segunda. Desse modo, e afirmando-se como um potencial gerador de ideias e negócio, o ano de 2002 é marcado pelo primeiro Fórum Internacional das Indústrias Criativas, que decorreu em São Petersburgo, na Rússia. Para além de ter sido definido o conceito, decorrendo da investigação e partilha intelectual que aí ocorreu, desenhou-se uma distinção coerente entre Indústrias Criativas e Indústrias Culturais – das quais fazem parte o Património Histórico e Museus. Ficaram assim definidas as Indústrias Criativas:

«aquelas que têm a sua origem na criatividade individual, habilidades e talentos que têm potencial de riqueza e criação de empregos através da geração e da exploração da propriedade intelectual. Assim, *Indústrias Criativas* é o termo utilizado para descrever a atividade empresarial na qual o valor económico está ligado ao conteúdo cultural. As Indústrias Criativas unem a força tradicional da chamada cultura clássica com o valor agregado do talento empresarial e os novos talentos da média eletrónica e da comunicação.»⁴

Em 2008, as Nações Unidas publicam o primeiro relatório relacionado com a Economia Criativa, concluindo que as indústrias criativas são um dos setores mais dinâmicos da economia à escala global (UNCTAD 2010: 15), prevendo-se uma taxa de crescimento deste setor de 5% por ano, que no ano 2000 já representava uma quantia significativa dos produtos internos brutos de cada país (PIB) (Howkins 2001).

Ainda que seja impossível sistematizar todas as linhas de raciocínio que abordam as teorias assinaladas, poder-se-á acrescentar contributos, no sentido de enriquecer a reflexão que aqui se apresenta. Em primeiro lugar distinga-se público e privado. Tanto no discurso de Richard Florida, como de John Howkins não encontramos prioridade perante a questão das políticas culturais para a cultura e

⁴ In http://www.esconomiacriativa.com/ec/pt/ec/ind_cria_cult.asp acessido a 06.08.2014.

criatividade, fundamentais para o funcionamento do setor, ou de qualquer outro. Contudo, o protagonismo que se tem evidenciado em torno dos conceitos que estes autores abordam, trouxeram-nos para as esferas públicas e por consequência para a tomada de decisões por parte do poder institucional.

«Cultura e criatividade são duas noções com significados e abrangências distintas mas nem sempre fáceis de identificar. Logo à partida pode afirmar-se que a noção de criatividade, com origem nas teorias de Florida, tem um carácter económico que geralmente não se verifica na noção de cultura.»⁵

As políticas devem ser direccionadas segundo as especificidades do funcionamento do setor cultural e criativo, bem como as características dos territórios e dos cidadãos.

«O reconhecimento, nos últimos anos, por múltiplos relatórios desenvolvidos por instituições internacionais (p.e., OCDE 2005; CE/KEA 2006; UNCTAD 2008) veio dar uma maior visibilidade e sobretudo uma legitimação pública progressiva a estas atividades, à qual cresceu, em paralelo, uma forte divulgação de experiências de sucesso, um pouco por todo o mundo, de dinâmicas territorializadas baseadas na criatividade e atividades criativas.» (citando cf. Rato et al, 2009; Costa et al, 2008)

Se por um lado se perspetiva a cultura e a criatividade através da criação de valor e geração de negócio, encarando este setor como transversal à economia e à sociedade; por outro, poder-se-á olhar para as atividades associadas à criatividade, através do intangível, «surgindo assim uma definição mais abstrata, que não corresponde a espaços específicos (...) uma criatividade imaterial, leve, flexível, fora de um sistema, associada a comportamentos ou campos de ação» (Costa et al 2009: 2728). Ou seja, num contexto no qual é difícil atribuir um valor económico à cultura.

É inegável que deve ser atribuído um valor às atividades culturais, ou não haveria atividade económica nem setores a ela associados. Sendo estas abordagens complementares, podem facilmente entrar em confronto, de modo que será necessário tratar estas temáticas com alguma prudência (Costa et al 2009).

«Os territórios do conhecimento e inteligentes não podem dissociar-se da criatividade, sendo que os conceitos e elementos que os sustentam têm na sua

⁵ <http://www.chaourbano.com.br/visualizarArtigo.php?id=41> acedido a 31.10.2014

gênese a criatividade dos indivíduos, das empresas, das instituições e dos diversos atores agentes do território.» (Gama, Fernandes 2012: 1).

Os territórios são criativos a partir do momento em que reúnem pessoas cujo contributo para a sociedade se exprime em torno da criatividade. Esse papel expressa-se de várias formas, tendo atividades a eles agregadas. É, contudo, inegável que há territórios ou regiões que se apresentam mais criativos do que outros, e essa diferença decorre da intenção por parte de um conjunto de entidades ao potenciar redes e recursos. Se, por um lado, o Estado tem um papel a desempenhar na agilização de soluções e na qualidade de detentor de capital que subsidia projetos culturais e criativos, por outro lado, tem-se verificado um crescente movimento em prol não só das indústrias como dos territórios criativos.⁶ Com entidades privadas a servirem de agentes potenciadores dos circuitos culturais e criativos, que ao criarem e apoiarem projetos deste cariz estão igualmente a contribuir para a criação de emprego, estas são um contributo direto para o crescimento económico. Estabelece-se desta forma um envolvimento entre público e privado, com os mesmos objetivos: o desenvolvimento do setor cultural e criativo e igualmente o desenvolvimento territorial.

O autor Charles Landry fala em espaços criativos, nos quais a comunidade se reúne em torno de um conjunto de elementos tangíveis e intangíveis. À pergunta o que é o lugar criativo responde com conceitos que nos são próximos: a sensação de conforto e familiaridade, uma combinação de tradição e modernidade e opções de escolha (Landry 2012:122). Caracteriza os espaços criativos através das seguintes dimensões: aprendizagem, conexão, possibilidade, inspiração e fixação (Landry 2012: 123). Deparamo-nos, desta forma, com variadas camadas e perspetivas integradas ao encarar as cidades, em modelos interligados e sinérgicos, nos quais as estruturas organizacionais desempenham um papel de motor e aceleração de processos.

Os grandes eventos ou festivais culturais conferem um movimento inigualável aos territórios, são um dos motores da atração de público mais expressivos e sobre

⁶ Segundo o site Pordata (<http://www.pordata.pt/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Gráfico> acedido a 08.08.2014) o financiamento Público da Atividades Culturais tem vindo a crescer claramente sobretudo a partir da década de 90, atingido um pico de investimento em 2010, e tendo-se vindo a retrair desde então. Reflexo provável da ausência de um ministério da cultura, em Portugal, ainda que seja uma pasta existente nos outros países que fazem parte da União Europeia.

os quais nos poderemos debruçar para entender o movimento das pessoas. Tomemos como exemplo o Festival de Edimburgo⁷, na Escócia, todos os verões, considerado o maior festival de artes do mundo; Glastonbury, em Pilton, Somerset, Inglaterra, um dos maiores certames de música à escala global, que adequou a designação à contemporaneidade, sendo hoje um Festival de Artes Performativas⁸; as cidades capitais europeias da cultura, eleitas todos os anos, que são exemplo de um dinamismo territorial impar, sobretudo pelo impacto que causam, duradouro e transformador (Garcia 2009; Ferreira 2006).

O autor Claudino Ferreira, cuja tese de Doutoramento se debruça sobre os grandes acontecimentos culturais do Portugal Contemporâneo refere que «estes grandes eventos internacionais são acontecimentos públicos multiformes que partilham um conjunto de traços fundamentais» (Ferreira 2006: 22), em diversas escalas, tanto no que diz respeito aos conteúdos, como igualmente à localização, mais central ou o contrário.

«Nas suas dinâmicas de desenvolvimento cultural, político e económico, as sociedades capitalistas do mundo ocidental geraram e institucionalizaram um conjunto variado de manifestações de grande dimensão e de âmbito internacional, que na literatura especializada têm sido qualificadas como grandes eventos, mega-eventos, eventos prestigiantes ou eventos excepcionais.» (Ferreira 2006:23).

Assistimos, atualmente, a uma mudança de paradigma no que diz respeito à cultura organizacional, associada igualmente à criatividade, que assenta em novos modelos de gestão, com influência não só na comunidade, bem como no espírito que se vive no âmbito das organizações (Quinn; Cameron, 2011). Esta mudança irá repercutir-se a longo prazo na sociedade. Sendo assim, a questão que se evidencia prende-se com a narrativa em torno dos territórios criativos e das atividades que contribuem para o seu desenvolvimento e, simultaneamente, com a necessidade de modelar as metodologias existentes de forma a se adaptarem a outros territórios que não os grandes centros urbanos. E esse será possivelmente o desafio dos novos tempos colocado à sociedade civil, ao Estado, mais concretamente ao poder local através dos municípios, e às organizações culturais, financiadas ou não.

⁷ Edimburgh International Festival <http://www.eif.co.uk> acedido em 5.10.2014

⁸ <http://www.glastonburyfestivals.co.uk> a edição de 2015 teve uma pré-venda de 120 mil bilhetes que foram vendidos em 26 minutos. Acedido em 5.10.2014.

2.2. Dos Territórios à sua Dinamização

Entende-se, assim, que não se pode fazer referência à dinamização do território na perspetiva cultural e criativa sem falar das dinâmicas inerentes aos espaços urbanos, das quais fazem parte não só as instituições locais, bem como os Municípios que têm um papel muito ativo na sua relação com o território e populações. Estas dinâmicas têm constituído uma alavanca para o desenvolvimento territorial, não só pela sua definição através dos setores que dela fazem parte, como pelo mapeamento local das várias atividades que a compõe. Neste contexto, é necessário ter em atenção as características específicas de cada território, o que exige uma metodologia. É necessário, igualmente, dar resposta às exigências dos espaços urbanos e dos consumidores através da visão dos agentes culturais e artísticos.

O território português tem acompanhado, ainda que de forma desigual, o movimento que se tem evidenciado à escala global, no qual as cidades se assumem como pontos estratégicos de confluência, movimento e sobretudo criação de redes com outros pontos do País. Destacam-se três grandes acontecimentos culturais que marcaram as últimas décadas na projeção da imagem de Portugal no estrangeiro. O primeiro Lisboa enquanto Cidade Europeia Capital da Cultura, em 1994, seguindo a Expo 98, igualmente em Lisboa, terminando com o Porto 2001, Capital Europeia da Cultura. Confrontando os dois últimos, o estudo dos Públicos do Porto 2001, realizado pelo Observatório de Atividades Culturais, coordenado por Maria de Lourdes Lima dos Santos, reforça a forte identidade cultural que se encontra na cidade do Porto, um dos motivos para lhe ter sido atribuída a responsabilidade de organizar o certame neste ano. Uma das maiores diferenças reside tanto no espaço físico, como no período de tempo em que os dois eventos ocorreram. Sendo que o Porto 2001:

«teve lugar num período delimitado, obedeceu a uma programação estruturada para o efeito e visou determinados alvos – nomeadamente, procurar atingir uma forte capacidade de atração de públicos, uma ampla projecção do evento e um ganho de prestígio local/nacional» (Santos et al 2011: 11).

No contexto da atração de públicos, todos os eventos tiveram um impacto suficientemente significativo, na construção da identidade cultural contemporânea portuguesa, na formação de públicos para a cultura, que despertando para estas

temáticas mais facilmente estarão recetivos a futuras iniciativas, de carácter local, menos impactante e mais restrito a um determinado contexto.

Em 2009, decorreu em Óbidos o 1.º Encontro de Autarcas para a Criatividade, enquadrado na rede «Creative Clusters – Clusters Criativos em Áreas Urbanas de Baixa Densidade», iniciativa apoiada pelo programa URBACT II⁹ da União Europeia. Este encontro reuniu em Portugal representantes de países como Espanha, Hungria, Roménia, Reino Unido e Itália. O resultado do encontro consiste na *Carta de Óbidos*, no qual é feito um manifesto de intenções por parte de autarcas dos vários países presentes, com vista ao aprofundamento da Rede Europeia para a Criatividade. O principal fundamento é o de que «as cidades e as regiões são os atores chave da competitividade global e do dinamismo da União Europeia» (Carta de Óbidos 2009: 1). Os territórios são encarados como espaços férteis para o desenvolvimento de projetos em rede e parceria, apostando na criatividade e inovação, de forma inclusiva, tendo em atenção a identidade local e o próprio património. Uma região que promove o seu potencial desenvolve fatores de competitividade que atraem pessoas, tanto as que se fixam, como as que a visitam, investimentos e novos projetos, o que contribui para a geração de emprego e consequente para o desenvolvimento territorial.

A dinamização do território passa igualmente por unir as cidades a pontos estratégicos do país, de forma a potenciar redes, contribuir para o desenvolvimento urbano de locais que não sendo o epicentro de acontecimentos culturais e criativos, reúnem potencial para a atração de públicos. Mais do que cidades criativas, pretende-se que um país seja um aglomerado de redes que, através da criatividade, cultura e arte, contribuam para o desenvolvimento, testemunhando atualmente que este setor contribui de forma significativa para o desenvolvimento económico¹⁰. Procura-se que esses aglomerados funcionem como ilhas que se unem em prol dos eventos que aí decorrem, potenciando, a comunicação entre municípios, organizações e o movimento das pessoas. São hoje, contudo, os territórios de baixa densidade, como Óbidos¹¹ ou Viana do Castelo¹², que trabalham na dinamização de projetos locais de forma não só a atraírem mais público, bem como a criarem redes

⁹ <http://urbact.eu> acedido a 6.09.2014 A URBACT é uma rede que conecta as cidades criativas a nível europeu, de forma a promover o crescimento urbano sustentável através do conhecimento, agregando 29 países e 300 cidades.

¹⁰ «O futuro das economias europeias, bem como da economia portuguesa, depende decisivamente da respetiva capacidade em colocar a cultura, a criatividade e o conhecimento no centro das atividades económicas» (Mateus 2013: 1)

¹¹ A cidade de Óbidos promoveu em 2009 o «1.º Encontro de Autarcas para a Criatividade», em conjunto com Espanha, Hungria, Roménia, Reino Unido e Itália, apoiado pelo programa da União Europeia URBACT II.

¹² Retirado de <http://www.vianacriativa.pt> em 08.08.2014

com outras localidades que potenciem e saibam otimizar os recursos humanos, os projetos e o património local. Perante este panorama de desenvolvimento territorial, a UNESCO criou a Rede de Cidades Criativas cujo objetivo é «desenvolver a cooperação internacional entre cidades que identificaram a criatividade como um fator estratégico para o desenvolvimento sustentável.»¹³ O manifesto de intenções perante a iniciativa é claro:

«As cidades criativas desenvolvem iniciativas mediante parcerias entre os setores público e privado, organizações profissionais, comunidades, sociedade civil e instituições culturais. A Rede facilita a partilha de experiências, conhecimentos e recursos entre as cidades membros como um meio para promover as indústrias criativas locais e fomentar a cooperação mundial para o desenvolvimento urbano sustentável.»¹⁴

O paradigma da descentralização é, hoje em dia, encarado de uma nova forma, pelo que assistimos a um esforço por parte de municípios e organizações locais em dinamizar territórios junto da população e com uma vontade para atrair novos públicos.

Um dos fatores para o sucesso deste tipo de iniciativas será a rede informal de cooperação que foi sendo criada em Municípios de menor dimensão, onde a economia informal representa um papel preponderante no funcionamento local (Favareto, 2003: 2). Arilson Favareto conclui que a principal dificuldade ao dinamizar territórios de baixa densidade será o «desafio de superar os limites dos recursos humanos, materiais e cognitivos dos agentes locais (...)». Questão que poderia ser amplamente debatida, ainda que não seja o foco deste projeto. O autor refere-se à realidade brasileira, bem diferente da portuguesa, uma vez que, em território português, não só dispomos de infraestruturas de topo, que foram sendo edificadas ao longo das duas últimas décadas e que não ficam aquém daquelas que se encontram nas grandes cidades, como de técnicos especializados e dotados de competências para desenvolverem projetos culturais e criativos nas suas localidades de origem.

A última década foi frutífera em acontecimentos, à escala global, no setor cultural e criativo, bem como no panorama nacional, como meio de dinamizar as

¹³Retirado de <http://www.unescoportugal.mne.pt/pt/noticias/326-candidaturas-abertas.html> a 8.08.2014.

¹⁴ Retirado de <http://www.unescoportugal.mne.pt/pt/noticias/326-candidaturas-abertas.html> a 8.08.2014

idades e conseqüentemente de atrair públicos e reter a população aí residente. Neste contexto o posicionamento perante a cultura torna-se relevante, sobretudo por parte de agentes políticos que decidem incluir propostas de valor nestas áreas nos seus programas, como igualmente por parte de organizações criadas com o fundamento de desenvolver projetos nesta área.

Quando se perspetiva o setor cultural e criativo, é importante considerar que o mesmo se envolve com outros setores e as suas próprias fronteiras não são tão bem delimitadas quanto se poderia esperar. Esta visão que considera as atividades do quotidiano das comunidades e a forma como manifestam a sua identidade e se distinguem entre si, numa manifestação de coesão, tradição e originalidade de cultura e criatividade, serve os propósitos de firmar os públicos, retê-los e atraí-los, quer seja através do turismo, ou de outros acontecimentos, como festivais de música ou gastronomia. Mas sobretudo mostra-nos como é possível dinamizar o território, através de projetos ligados ao setor cultural e criativo, com metodologias próprias, para além daquilo que ocorre nos principais centros urbanos. Um dos elementos determinantes na dinamização do território e na atração de públicos têm sido as políticas culturais, constituídas como fatores económicos e sociais de mudança, com impacto relevante na configuração de atividades. Mas importa perceber, neste enquadramento, como se atraem públicos.

Augusto Mateus, no seu estudo sobre o setor cultural e criativo em Portugal considera que:

«a consolidação e aprofundamento de terciarização das economias a uma escala planetária (...) em articulação com a afirmação das cidades como pólos determinantes de consumo e criação de riqueza competindo entre si, à escala regional, nacional e internacional, na captação concorrencial de residentes, visitantes e investidores com base em fatores onde os elementos culturais e criativos assumem crescente importância» (Mateus 2010: 5).

Falando em atração de públicos importa pensar numa definição de público da cultura que nos parece pertinente delinear. António Firmino da Costa refere que «enquanto conceito sociológico, o conceito de *públicos da cultura* pode ser caracterizado, de maneira simples mas precisa, como designando um *tipo específico* de relação social.» (Costa, 2004: 131). O autor prossegue numa interessante reflexão sobre os públicos, confrontando públicos da ciência e públicos da cultura, e destaca a relação dos sujeitos com as instituições, sendo que eles são co-dependentes, não existindo público sem instituição e vice-versa. «Os modos de relação das pessoas com as artes e a cultura enquanto esferas institucionais

especializadas.» Mas mais. Há também uma relação entre o indivíduo e o contexto no qual se insere:

«inscrita na assimetria de posicionamentos constitutiva da articulação populações-instituições, mais para o da passividade do que para o da atividade, mais para a figura do espectador, do cliente ou do utente do que para a do criador, do profissional ou do perito, a relação social de público pressupõe, em todo o caso um certo grau (mesmo que modesto) de informação e de atenção, de envolvimento parcial e de poder recíproco sobre as instituições e os seus agentes especializados» (Costa 2004: 132).

Assim se pode depreender que a caracterização de um público consiste numa teia da qual fazem indubitavelmente parte variáveis fundamentais como o contexto, os limites, as instituições e o sujeito. Chegamos a um ponto onde se evidencia uma questão, serão os públicos da cultura os mesmos do setor criativo?

Quando se aliam os setores culturais e criativos estamos a falar do mesmo público? Das mesmas metodologias? Quem defende que a cultura está mais ligada ao intangível e ao simbólico, e a criatividade mais ligada a um setor no qual os resultados são um fator de sucesso, onde se identifica o elo de ligação? Ainda que os dois não sejam incompatíveis, as diferentes visões podem constituir entraves à implementação de projetos. A solução para este problema é o firmamento de metodologias que constituam ferramentas úteis para a prossecução de objetivos, sendo eles projetos de dinamização territorial, ou atividades de outra natureza.

Perante todas as dimensões que foram abordadas, tanto no que diz respeito à dinâmica dos territórios e à criatividade que é desenvolvida nas cidades e regiões, a ligação intrínseca entre indústrias criativas e economia criativa, é pertinente a existência de uma organização que possa implementar projetos de dimensão criativa e cultural. Esta organização terá fundamentalmente que saber fazer a ponte entre duas dimensões, a teórica, através de metodologias de implementação de projetos; e ainda a transposição da dinamização cultural de grandes centros urbanos para os territórios de baixa densidade, mantendo a sua identidade, valorizando o seu património, tentando apenas inverter os movimentos migratórios que se têm verificado nas últimas décadas. Um território será mais atrativo quanto mais possibilidade de emprego oferecer, melhores condições de vida proporcionar, mais opções de lazer e fruição disponibilizar. E este é o desafio que dá sentido à criação de uma organização que consiga gerar os seus contributos de forma sustentada e alimentar o enriquecimento cultural e social dos territórios.

3. Sumário Executivo

O plano estratégico que aqui se vem apresentar diz respeito ao IDTC – Instituto para a Investigação e Desenvolvimento dos Territórios Criativos/Territórios Criativos que pretende dinamizar o território, implementando projetos culturais e criativos. Com três unidades de negócio, Think/Consultoria, Act/Projetos, Engage/Formação incidindo sempre no âmbito da cultura e criatividade.

Tendo um ano de atividade, esta organização quer afirmar-se no mercado através do seu posicionamento, fazendo uma conexão entre o conhecimento produzido na universidade e o contexto dos projetos culturais, bem como das necessidades que se têm evidenciado em territórios de baixa densidade.

Os objetivos a que os Territórios Criativos se propuseram no primeiro ano foram cumpridos na perspetiva de implementação de projetos, bem como na perspetiva económico-financeira, tendo-se procedido às demonstrações económico financeiras que comprovam a pertinência e sustentabilidade da existência da organização.

O Payback Period é alcançado antes de chegar ao primeiro ano devido ao reduzido investimento inicial.

O valor atual líquido (VAL) deste projeto é de 328.214 euros, na perspetiva do investidor, e 326.371 euros na perspetiva do projeto.

A taxa de atualização utilizada foi de 10%.

Através deste plano estratégico foi possível fazer análise deste projeto na sua dimensão teórica e prática e apresentar as condições que o sustentam, por via de uma visão do mercado, bem como uma visão dos processos internos, culminando com algumas recomendações e medidas táticas para o futuro.

Pode concluir-se que existem condições favoráveis para a existência desta organização, existe uma proposta de valor interessante, a equipa afeta ao projeto é qualificada e, deste modo, a sustentabilidade financeira e conceptual está assegurada para que seja um projeto ganhador.

4. Apresentação da Organização

A troca de interesses e olhares perante assuntos como a cultura, a criatividade e a dinamização do território estão na génese da criação dos Territórios Criativos. No caso do Instituto para a Investigação e Desenvolvimento dos Territórios Criativos, juntaram-se dois universos, o académico e o da sociedade civil. Reuniram-se as sinergias entre professores universitários, alunos, e pessoas que pertencem ao universo da implementação e avaliação de projetos, tanto do meio artístico e cultural, como social.

As afinidades encontradas num primeiro plano entre arte, cultura, criatividade e, numa outra dimensão a vontade de dinamizar atividades, desenhar projetos, que se pudessem conceber, implementar e avaliar em territórios de baixa densidade e carentes, quer rurais, quer urbanos, num contexto cultural de desenvolvimento e dinamização territorial foram os principais argumentos para que se criasse esta organização.

Sendo que estas questões já tinham previamente despertado o interesse junto das pessoas que estão na origem dos Territórios Criativos, a vinda a Portugal da Secretária de Estado da Economia Criativa do Brasil, Cláudia Leitão, em 2013, no âmbito das comemorações do ano de Portugal no Brasil, impulsionaram essas motivações. O Encontro Luso-Brasileiro de Territórios Criativos aconteceu na Lx Factory, nos dias 7 a 8 de junho, no qual foi apresentada a versão portuguesa do «Relatório da Economia Criativa 2010»¹⁵. Por ocasião da sua visita, Cláudia Leitão desafiou um grupo de pessoas, das quais faziam parte Luís Matos Martins (docente universitário e empreendedor na área da Economia Social) a visitar o Brasil com o objetivo de fazer observação participante¹⁶ em Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo, onde foi possível ter contacto direto com algumas realidades que se tornaram estudos de caso. Nessa mesma deslocação foi desenhado em parceria um edital para montar incubadoras culturais e criativas e ainda esboçar uma formação e projetos em Indústrias Criativas. Foi feita observação em comunidades e favelas do

¹⁵ Creative Economy Report 2010.

¹⁶ A observação participante é um termo da antropologia que propõe uma nova forma de estudar os comportamentos da sociedade através do seu envolvimento direto. Proposto pela primeira vez enquanto conceito por Bronislaw Malinowski em os Argonautas do Pacífico Sul (Malinowski 1922), conceito posteriormente desenvolvido por Roger Sangek ou Margaret Mead.

Rio de Janeiro e São Paulo, procurando desenhar-se alguns projetos que gerassem contributos diretos para a melhoria de aspetos latentes na sociedade brasileira.

Perante esta abordagem no Brasil, em Portugal começou a pensar-se como se poderia transpor a iniciativa para o nosso território. A análise de vários autores como Maurizio Carta, Richard Florida, Charles Landry ou Beatriz Garcia foram importantes na medida em que ajudaram a construir um quadro conceptual que está em constante evolução, e onde se poderá aferir as melhores metodologias para fomentar o desenvolvimento de projetos com a visão destes autores, entre outros. Não se ignorou a importância da formação de agentes culturais e respetiva avaliação de iniciativas.

Os Territórios Criativos assumem-se, desta forma, como uma organização cuja identidade tem uma forte identificação cultural, baseada no modelo onde a sustentabilidade, a inovação, a diversidade cultural e a inclusão são forte inspiração e conceitos sempre presentes na forma como se perspectivam os projetos. A inclusão deve trabalhar numa economia integrada onde cabem todos os profissionais de formações complementares, de modo a que todos se sintam incluídos e tenham espaço para os seus projetos mas também para a sua fruição. Adaptado à realidade portuguesa, quando falamos em diversidade cultural, na história e património histórico que Portugal possui, a herança é tão rica e profunda, que deverá ser contemplada na forma como se perspectiva uma organização desta natureza. Na contemporaneidade, Portugal apresenta-se como uma diversidade de territórios, abraçando várias comunidades, credos e religiões. A metodologia dos Territórios Criativos não poderia ignorar a riqueza cultural presente nos territórios em que atua, trabalhando para todos e tentando chegar a todos. Todas as variáveis inseridas numa lógica em que a cultura é um valor transversal à sociedade. Quando se fala em sustentabilidade associa-se frequentemente aos aspetos financeiros, mas neste contexto tem uma dimensão alargada, sendo uma sustentabilidade social, cultural e ambiental, onde a economia criativa é tem um papel preponderante, trabalhando de forma participativa e integrada, contribuindo para criar melhores condições de vida. A inovação vista a partir da tecnologia e ciência é lucrativa. O papel da cultura e criatividade envolve a inovação como processo, de forma a implementar melhores projetos, chegar melhor ao território e promover metodologias mais adequadas junto das organizações e pessoas.

5. Metodologia de Elaboração de Projeto

5.1. Definições

A elaboração do Plano Estratégico dos Territórios Criativos obedece a vários níveis no que diz respeito a metodologias. O primeiro, tendo sido já abordado, está relacionado com a revisão de literatura e a importância em ter suporte teórico para justificar a criação de uma organização no domínio do Empreendedorismo Cultural e Criativo que atue em territórios de baixa densidade, sendo que o enquadramento gravita em torno de conceitos considerados indispensáveis como a dinamização territorial, a diversidade cultural e as questões relacionadas com a economia criativa. Por outro lado, enquanto organização que dinamiza projetos junto de parceiros e clientes, a estrutura tem feito ao longo do último ano, um percurso na aplicação de uma série de metodologias para aferir um conjunto de informações importantes que darão consistência aos objetivos que se querem alcançar. Sendo assim optou-se pela seguinte estratégia metodológica:

- Análise da metodologia Investigação Apreciada;
- *Focus group* junto de pessoas que têm colaborado com a organização direta ou indiretamente onde foi implementada a análise SOAR (*Strengths, Opportunities, Aspirations, Results*);
- Entrevistas com pessoas destacadas no enquadramento onde se integra a organização.

Investigação Apreciada

Tal como todos os outros procedimentos, procuramos encontrar na Academia o conjunto de metodologias que nos fizessem mais sentido, dessa forma, a *Apreciative Inquiry* foi a que melhor se enquadrou. Sendo uma metodologia de planeamento estratégico focada no desenvolvimento positivo das organizações, é capaz de gerar um efeito imediato na cultura organizacional. Esta metodologia foi criada pelos autores David Cooperrider e Suresh Srivastva¹⁷ em meados dos anos 80 e mantém-se atual, uma vez que tem vindo a ser desenvolvida ao longo das duas últimas décadas, e aplicada no interior das organizações.

¹⁷ Cooperrider, David L. (1987), Suresh Srivastva, «Apreciative Inquiry in Organizational Life» Research in Organizational Change and Development, Vol.1, pages 129-169.

O planeamento estratégico é um dos componentes a ter em consideração quando se cria, reestrutura ou expande uma organização, de forma a criar uma estrutura coesa junto dos seus trabalhadores, bem como junto dos *stakeholders*. Assim, o desenho de uma estratégia irá direcionar a organização de forma consistente para o seu crescimento ser sustentado (Stravros, Henrichs 2009). De forma a poder implementar novas e boas práticas nas organizações, os autores referem alguns pontos nos quais podemos refletir:

- A mudança requer ação;
- A ação requer um plano;
- Um plano exige uma estratégia;
- Uma estratégia requer metas e objetivos definidos;
- Tanto as metas como os objetivos requerem uma missão;
- Uma missão é definida pela visão;
- A visão é definida pelos valores da organização.¹⁸

Uma organização não terá um efeito positivo na sociedade se não souber, em primeiro lugar, posicionar-se e, em segundo, conhecer a sua concorrência e ambicionar fazer diferente, de forma a tornar-se única, deste modo a competição é um fator estratégico inegável (Stravros, Cooperrider 2003). Perante o posicionamento teórico dos Territórios Criativos e uma vez que os conceitos estão em permanente evolução, fruto da investigação, produção de conhecimento e sua aplicação, as técnicas metodológicas serão igualmente alvo de constante avaliação.

Metodologia 4D

A metodologia dos 4 D's: Discover, Dream, Design, Deliver

¹⁸ Stravros, Cooperrider 2003



Figura 5.1: Metodologia 4D¹⁹

Esta metodologia prevê várias questões para projetar o futuro de forma sustentada, tanto em relação ao envolvimento das pessoas nas organizações, do seu futuro, bem como na elaboração de projetos, qualquer que seja a sua natureza.

Começando pelo *discover* / descobrir, quer seja o território, uma organização ou uma comunidade, é importante reunir o máximo de informação, de forma a avançar para a fase seguinte, na qual se vai sonhar que tipo de caminho se poderá operacionalizar. A fase *dream* / sonhar, na qual se poderá projetar ou imaginar, será a melhor para introduzir outro tipo de metodologias, como os *focus group*, na qual se poderá avaliar o que um conjunto de pessoas pensa sobre determinado assunto. Nos *focus group* reúne-se informação sobre o rumo de uma organização, ou que projeto se poderá implementar em determinado território, e ainda o seu próprio papel perante a instituição e sociedade. Uma vez ultrapassadas estas duas fases cruciais, chega o momento de desenhar. A fase *design* marca o momento em que se poderá conceber as estratégias a implementar, quer seja a nível de estrutura organizacional, bem como no que diz respeito a projetos. Chegando por fim ao *deliver*, momento no qual se vão implementar as ideias concebidas através das

¹⁹ Baseado em Cooperrider, David L. (1987), Suresh Srivastva, «Appreciative Inquiry in Organizational Life» Research in Organizational Change and Development, Vol.1, pages 129-169.

fases anteriores.

Os Territórios Criativos adotaram esta metodologia para operacionalizar projetos sendo que pretendem imergir no território para descobrir que projetos se podem desenvolver (*Discover*), e aí projetar o que se poderá operacionalizar, realizando-se o sonho (*Dream*). O desenho do projeto cabe à equipa que foi designada (*Design*), para mais tarde vir a implementar os projetos (*Deliver*) de forma a obter resultados. Poderá futuramente ser desenvolvida e estudada uma metodologia de avaliação de impacto que coerentemente seguirá a que se expôs.

Focus Group

Os *focus groups* são constituídos por grupos de 6 a 8 pessoas, reunidos por um interesse em comum, ou pelo seu perfil ser diferenciador na base de contributos que podem gerar para a discussão, dirigidos por alguém com perfil de mentoria e liderança, que explicita bem o contexto em que se enquadra a reunião, bem como as perguntas (Greenbaum 2000). É uma forma de aferir informação qualitativa com base num guião de perguntas, conduzido de forma organizada e no qual os participantes recorrem a materiais de apoio para responderem, recorrendo a palavras-chave ou conceitos para exprimir o seu pensamento.

Para a prossecução dos objetivos deste plano estratégico, foram organizados dois *focus group*, o primeiro mais operacional, direcionado às pessoas que têm participado nas atividades que os Territórios Criativos têm desenvolvido, quer sejam artistas ou formadores. O guião para o primeiro *focus group* consistiu em fazer uma apresentação da organização, na qual se explicitou o enquadramento teórico da atividade, a missão e visão bem como as unidades de negócio. De alguma forma, os presentes já tinham tido acesso a esta informação, informalmente. Seguiu-se a explicitação da metodologia SOAR, (Forças, Oportunidades, Aspirações e Resultados) e foi pedido que se escrevesse sobre cada um destes tópicos. Seguindo-se 5 perguntas:

1. O que são territórios criativos (no que diz respeito ao conceito)?
2. Como pode uma organização ter um papel ativo na sociedade e de que forma pode acrescentar valor?
3. As metodologias aplicadas nos grandes centros urbanos em projetos culturais e criativos podem ser as mesmas em territórios de baixa densidade?
4. Como se deverá pautar a cultura organizacional dos Territórios Criativos?

5. De que forma posso contribuir e participar na organização?

Análise SOAR

A análise SOAR (*Strengths, Opportunities, Aspirations, Results*) consiste numa metodologia para o planeamento estratégico, com uma componente direcionada para os pontos fortes das organizações, em detrimento da análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*). Sendo assim, a organização deve focar-se nas suas forças, numa lógica de participação em todos os processos por todos os interessados (ou *stakeholders*). Revela-se assim uma metodologia positiva, focada nos modelos e processos positivos, nas capacidades e competências dos recursos humanos e da estrutura, nos modelos que se podem otimizar e nas sinergias que se podem constituir com os parceiros. Os resultados serão mais dinâmicos, criativos e positivos.

Esta estratégia deve ser construída de forma participada, por exemplo através de um *focus group*, onde cada interveniente seja agente ativo no desenho da organização.

A estratégia SOAR foca-se nas forças para poder construir oportunidades através do que os *stakeholders* ambicionam. As aspirações estão relacionadas com o que nos move enquanto organização, onde queremos chegar e os resultados, tanto operacionais como mais intangíveis mostram-nos se estamos a cumprir com os objetivos de forma clara.

5.3. Resultados

Os resultados obtidos através do *focus group* para a análise SOAR exemplificam-se no esquema abaixo. Foi pedido aos intervenientes que analisassem a organização na perspetiva das suas Forças, Oportunidades, Aspirações e Resultados. É feita uma recolha dos testemunhos que nos pareceram mais relevantes.

| FORÇAS | OPORTUNIDADES | ASPIRAÇÕES | RESULTADOS |
|---|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> •Equipa Multidisciplinar e experiente; •Conceito abrangente e multidisciplinar; •Rede de parceiros; Ações perto dos protagonistas; •Desenvolvimento competências de conhecimento; •Capacidade de trabalhar com públicos diferentes; •Experiência na gestão e organização de atividades; | <ul style="list-style-type: none"> •Necessidade de abertura do mercado a novas abordagens metodológicas e participativas; •Trabalhar de forma integrada questões como cidadania, criatividade, governança- •Próximo quadro comunitário | <ul style="list-style-type: none"> •Tornar-se organização de referência na dinamização de Territórios; •Incremento do número de projetos de Dimensão Cultural, Social e com Impacto nas Comunidades e Territórios; •Afirmar-se enquanto organização inovadora em termos metodológicos; •Contributo para o enriquecimento cultural e social através da disrupção nos processos e modelos standards; •Parcerias estratégicas; | <ul style="list-style-type: none"> •Parceiros em escala nacional e internacional •Criar uma maior consciência de cultura na sociedade; •Crescimento sustentado; •Estender as ações para o mundo universitário; •Envolver instituições de renome para projetos com visibilidade mediática •Impacto real no território |

Quadro 5.1: Análise SOAR

No que diz respeito às questões colocadas, as respostas refletiram o enquadramento artístico e social dos seis intervenientes desta primeira reunião. Uma vez que o conceito de territórios criativos está pouco implementado no debate

académico e público, quando confrontadas com esta pergunta os intervenientes debatem-se com algumas dúvidas. Ainda assim, as respostas são esclarecedoras: «Um mundo de oportunidades onde todos podem fazer a diferença, criando, participando, inovando dentro do espaço cultural», «São realidades sociogeográficas onde as populações desenvolvem atividades e eventos, para dinamizar o próprio ambiente, para enfrentar e resolver de forma criativa problemas e atividades». São lugares de participação sociais com pessoas e organizações públicas e privadas com poder regional democrático e inovação».

Focando o papel de uma organização que dinamiza projetos culturais e criativos, tentou perceber-se de que forma pode contribuir para a sociedade e como acrescenta valor. A problemática de identificar as questões pertinentes no território e comunidades foi mencionada por todos, de forma a realçar os aspetos sociais e culturais a serem trabalhados; acrescentando valor ao conceber e implementar projetos no território, através de modelos participativos e que tenham resultados positivos na sociedade.

Com um percurso metodológico que já foi referido, e sendo que é preocupação da organização tentar entender junto dos que participam ativamente nos projetos quais serão as melhores práticas, questionámos se serão as metodologias aplicadas em grandes centros urbanos as mesmas que são aplicadas em territórios de baixa densidade. Mais uma vez a resposta é unânime, todos referem que as metodologias podem ser as mesmas, ainda que tenham que ser adaptadas aos públicos, comunidades e territórios.

A cultura organizacional dos Territórios Criativos é um fator chave para capitalizar junto de parceiros, públicos e clientes o seu potencial criativo. Dessa forma, os participantes deste *focus group* entendem que os atributos da organização devem ser o dinamismo, profissionalismo, estar perto das pessoas, flexibilidade e adaptabilidade, transmitindo confiança e competência.

Por fim, questionados sobre a forma em que poderiam participar e que contributos poderiam dar para a organização, todos respondem que o cunho poderá ser marcado para além do que têm vindo a fazer. Todos se mostram disponíveis para colaborar em projetos mais ambiciosos.

O segundo *focus group* teve um objetivo mais estratégico, ou seja, foram chamados maioritariamente académicos que têm vindo a estar envolvidos com os Territórios Criativos, de forma direta ou indireta, mas cujo perfil se enquadra nos propósitos de reflexão que se quiseram obter. Dessa forma, não se aferiu a análise SOAR, e alteraram-se estrategicamente as perguntas.

1. O que são territórios criativos (enquanto conceito)?
2. Qual será a razão de existência dos Territórios Criativos?
3. Qual deverá ser a aspiração dos Territórios Criativos?
4. Como gostaríamos de ser vistos?
5. Como posso contribuir para os Territórios Criativos?

À questão sobre o conceito de territórios criativos, as respostas foram prolíficas. Começando por um «conjunto de propostas para resolver problemas que se colocam à sociedade contemporânea, dadas as assimetrias sociais e desafios económicos.», o território é um meio para «potenciar a identidade cultural», «enriquecendo para lá da perspectiva financeira», sendo «um conceito em permanente construção». É ainda considerado um «espaço de ideação», onde se poderá explorar a «inovação aplicada à sustentabilidade» e por fim, um fator fundamental que é o de «articular cultura e criatividade como eixo central de desenvolvimento».

Quisemos perceber qual deve ser a razão de existência dos Territórios Criativos. «Facilitar processos de identidade cultural», «criar sinergias entre diferentes agentes», falando numa outra perspectiva «agir nos interstícios de ação das instituições maiores, mais sólidas, mas igualmente menos flexíveis». A possibilidade de criar «dinâmicas adaptadas ao território com foco na população. O facto do território poder vir a ser «um espaço vivencial da cultura, diversidade, inclusão e reflexão».

Questionados sobre a aspiração dos Territórios Criativos no sentido de perceber quais serão os objetivos tangíveis e intangíveis da organização, pudemos perceber que deverá ser uma «entidade de referência ao nível de processos participativos de desenvolvimento territorial, capaz de ser agente de mudança, tanto no que diz respeito às pessoas, como organizações». «Ser uma entidade de referência que possa inspirar outras. E o alerta para enquanto estrutura pensar em conceitos como «utopia, contemporaneidade, inclusão, diversidade, democracia, debate e acesso à informação».

«Uma entidade de referência, credível», é uma resposta transversal à pergunta «Como gostaríamos de ser vistos?». E ainda «agentes impulsionadores e inspiracionais de mudança». Ser criador de «novos espaços de debate».

No que diz respeito ao contributo de cada um, os intervenientes neste segundo *focus group* mencionam as suas atividades e competências profissionais e mostram-se disponíveis para, em conjunto, ajudar a pensar nos conceitos inerentes ao

funcionamento de uma instituição que pretende ter um quadro teórico que nunca está fechado.

5.4. Entrevistas

Este capítulo é exclusivamente dedicado às entrevistas que foram levadas a cabo, escolhendo três atores chave tanto no que diz respeito a um enquadramento conceptual – Cláudia Sousa Leitão, como na perspetiva de implementação de um projeto específico – João Meneses, ou com um dos protagonistas que concebeu e implementou o projeto Territórios Criativos Luís Matos Martins. Para além de todas as ferramentas utilizadas e já mencionadas que compõe o enquadramento metodológico, as entrevistas revelaram-se extremamente enriquecedoras, na medida em que se recolheram testemunhos que enriqueceram a reflexão que se propõe ao longo deste projeto. Estas entrevistas foram semi-diretivas, tendo como base um guião com quatro perguntas, perante as respostas e enquadramento dos entrevistados, foram acrescentadas perguntas ou pequenos apontamentos que pareceram no momento pertinentes.

1. O que são para si territórios criativos?
2. Qual deverá ser o papel de uma organização cultural como os Territórios Criativos na sociedade?
3. As metodologias aplicadas nos grandes centros urbanos devem ser as mesmas em territórios de baixa densidade?
4. Que tipo de projetos pode uma organização de intervenção cultural e comunitária dinamizar num território?

A primeira entrevistada foi Cláudia Leitão, licenciada em Direito pela Universidade Federal do Ceará e em Educação Artística pela Universidade Estadual do Ceará. Mestre em Sociologia Jurídica pela Universidade de São Paulo, e doutora em Sociologia pela Sorbonne, Paris. Foi Secretária da Cultura do Ceará e Secretária Nacional da Economia Criativa. É Professora do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, Professora dos Mestrados Profissionais em Gestão de Negócios Turísticos –MPGNT/UECE, e em Planeamento e Políticas Públicas – MPPPP/UECE. Membro da Rede de Pesquisadores de Políticas Culturais (REDEPCULT), e consultora em Economia

Criativa da Organização Mundial do Comércio (OMC) e da Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (UNCTAD). Esta entrevista foi realizada através de *Skype*.

Começando pela definição de Territórios Criativos, enquanto conceito, em primeiro lugar Cláudia Leitão considera que é preciso «religar e integrar realidades». É necessário antes de mais considerar «a cultura como quarto pilar de desenvolvimento» e assim, «um território criativo é um território que trata a cultura como um pilar estratégico de desenvolvimento.» Considera a cultura transversal às demais políticas públicas que atuam no território. Em geral «a cultura e pastas governamentais atuam separadamente.» Ou seja, temos que perspetivar «a cultura como política totalmente horizontal que precisa estimular, potenciar e integrar-se com as políticas da educação, da saúde do trabalho, do turismo, do desenvolvimento económico, da ciência e tecnologia. A cultura como fio condutor que costura e religa uma política ampla e isso implica uma visão de gestão diferente. Basta de estruturas paralisadas construídas em caixas.» A autora do livro *Cultura em Movimento* considera ainda que não existe cultura se essa mesma não estiver interligada com todas as outras áreas que são essenciais ao bem-estar. Concluindo que «territórios criativos significa a cultura, potenciada por outras pastas e outras políticas em função do desenvolvimento sustentável local, regional e comunitário.»

À questão sobre o envolvimento das organizações como os Territórios Criativos que pretendem atuar no meio cultural, e qual o seu papel junto da sociedade, Cláudia Leitão liga a uma questão interessante que tem a ver com o papel do Estado, afirmando-se como uma «eterna militante das políticas públicas», não consegue ver a sociedade sem ver o Estado, uma vez reduzido o seu papel a sociedade fica «desamparada e submetida às leis do mercado. Ou seja é necessário pensar na exceção cultural e ela deve existir.

Perante este contexto, em que o Estado tem para Cláudia Leitão um papel regulador e de assegurar que o legado cultural e patrimonial perdure, questionei que tipo de projetos pode uma organização como os Territórios Criativos dinamizar. E mais do que numa lógica operacional, a autora responde que a natureza da organização deve ser de intermediária, de integração e conexão entre grupos culturais, ONG's, comunidades, juventude, municípios, empresas e Estado e os seus ministérios e secretarias de estado, e ainda com bancos, com universidades. «Uma articulação sistémica e integrada».

Questionei se esta abordagem não causaria dispersão. «Não. Não é mais possível imaginar um território sem esta complexidade de atores. Uma organização

deve saber como se obtém uma relação de linhas de crédito de novas formas de financiamento, de *crowdfunding*. Deve ter um projeto pedagógico para não sucumbir ao mercado mas para propor ao mercado. Essa ousadia acontece se estiverem nutridas das parcerias nos setores mais diversos. É necessário atuar em territórios deprimidos de imaginários culturais, encontrar forma de irrigá-los para que renasçam» E só será possível no jogo entre atores públicos, privados e outros.

Pedi igualmente para que me falasse um pouco sobre metodologias que são aplicadas em grandes centros urbanos para dinamizar projetos e de que forma poderiam as mesmas ser aplicadas em territórios de baixa densidade.

«Penso que se deve adaptar modelos próximos do território e esquecer metodologias petrificadas que querem juntar peixe e carne. As artes não têm mais uma fronteira e por isso há que criar outros padrões. Novas metodologias, consoante os territórios. Adaptar metodologias. Não dá para construir padrões gerais. Portanto, adaptar e aplicar.»

O segundo entrevistado foi João Meneses João Wengorovius Meneses, licenciado em Gestão pela Universidade Católica Portuguesa e mestre em Desenvolvimento, Diversidades Locais e Desafios Mundiais pelo ISCTE-IUL. Depois de uma curta passagem pelo setor privado, escreveu crónicas no jornal Diário Económico, foi diretor financeiro da associação Chapitô, e membro fundador e diretor da TESE - Associação para o Desenvolvimento. Há cinco anos, juntou-se à equipa da Câmara Municipal de Lisboa, tendo começado por desempenhar a função de Diretor Municipal de Ação Social e, posteriormente, de coordenador do Gabinete de Apoio ao Bairro de Intervenção Prioritária da Mouraria, função que desempenha desde a sua génese. Paralelamente, é professor convidado no ISCTE-IUL e na Universidade Católica Portuguesa. Dirigi-me ao seu gabinete na Mouraria para levar a cabo esta entrevista.

A primeira questão que coloquei foi no sentido de tentar perceber que projeto é este que foi implementado nos últimos 5 anos na Mouraria intitulado As Cidades dentro da Cidade, financiado pelo QREN. «O primeiro objetivo foi melhorar a vida das pessoas que já viviam na Mouraria e por outro lado, paralelamente, atrair novas pessoas para o território. Sejam elas novos moradores, novos investidores, novos visitantes. A Mouraria tem sido historicamente desde a sua génese um território gueto excluído, apesar de estar no centro da cidade, tem sido muito estigmatizado ao longo do tempo.» Com um percurso acidentado, que envolveu demolições no tempo da Ditadura de Salazar, que quis «higienizar e disciplinar» o território, parado no tempo nos anos 80, reergueu-se lentamente nos anos 90. Para João Meneses, o

virar da página da Mouraria deu-se quando António Costa ganhou o primeiro mandato da Câmara de Lisboa em 2007 e se comprometeu a iniciar um processo de mudança, procurando fundos comunitários para apoiar esse processo. Para João Meneses ainda não há, ao fim de 5 anos, o sentimento de dever cumprido, «Nós só queremos que o território se desenvolva para que as pessoas possam fruir melhor e possam ter vidas mais plenas e a cultura ajuda nessa dimensão. As pessoas devem viver menos excluídas. E, portanto, é essa a unidade de análise última. É esse o ponto de convergência de todos os esforços que possamos fazer, mesmo os mais materiais e desse ponto de vista essa mudança leva de facto tempos geológicos. Não está concluído». Perante toda esta dimensão, que mostra uma enorme preocupação social, questionei sobre a definição de Territórios Criativos. Confessa que nunca pensou muito sobre o assunto, mas afirma «que são territórios que conseguem aproveitar as forças endógenas que têm, os recursos e ligá-los às oportunidades que possam surgir do contexto. Ou seja, conseguem olhar os seus recursos endógenos, materiais ou imateriais. Sendo os recursos materiais, por exemplo, o legado histórico patrimonial, as igrejas os monumentos. E o imaterial: as competências das pessoas, a história simbólica do território. Dando um exemplo, a Mouraria está a conseguir ligar com sucesso o seu legado histórico e as pessoas ao turismo. E ao aumento do mesmo em Lisboa, o que é uma oportunidade.»

E como é que uma organização como os Territórios Criativos deve atuar no contexto das organizações culturais? Qual deverá ser a sua intervenção?

Refere que a abordagem sempre foi em «termos de Governance de Território, da governação integrada. Estes problemas são muito complexos, problemas sociais e portanto só há uma solução que é governação integrada. Consórcios, parcerias, entre atores públicos, privados e atores do terceiro setor, as associações.» Salienta ainda que as organizações devem atuar através de diagnósticos participativos e planos de ação envolvendo associações locais «porque têm um contributo valiosíssimo, quer do ponto de vista dos conhecimentos, das competências, do conhecimento do território. Mas também pelo seu lado prático. Se não há sentimento de dever, de atuação por parte das associações locais, de *ownership*, sentimento de dever e de atuação, elas desligam-se e depois todo o projeto não é sustentado.» João Meneses menciona os processos participativos e integrados que são de extrema relevância na metodologia dos Territórios Criativos. Posto isto, perguntei se as metodologias aplicadas num território como Mouraria que está inserido numa cidade que é a capital de um país, podem ser as mesmas num território de baixa densidade. Responde que «As metodologias são mais ou menos universais, mas devem ser adaptadas a alguns territórios menos urbanos, menos qualificados,

menos cosmopolitas. É evidente que estas metodologias dependem da participação ativa das instituições locais e a participação ativa depende da literacia e da capacidade de compreender o processo e as linguagens utilizadas.»

Finalizando esta conversa perguntei qual deveria ser o papel de uma organização neste meio? Como é que intervém no território e qual deverá ser a sua missão.

«Temos vários modelos. Uma instituição cultural que intervém no território deve estar sempre bem enraizada, é o caso da Largo Residências, que está muito enraizada na comunidade, tem uma abordagem à cultura de que um pastel de bacalhau é cultura. As expressões locais são cultura, não ficando refém disso apenas, traz artistas do exterior e se quisermos, alta cultura, com aspas, ao território. Conseguindo fazer a ponte entre a «baixa cultura» e a «alta cultura». E isso é muito interessante.» João Meneses acredita profundamente no papel da cultura no desenvolvimento dos territórios e a importância da cultura para a sociedade e para o bem estar das pessoas e para a humanidade em geral. «Mas para isso a cultura tem que ser capaz de descer dois degraus. E aí sim é um ótimo veículo de desenvolvimento. Temos outro modelo de cultura um bocadinho mais distante das pessoas, menos enraizada, mais sobranceira mais elitista, a alta cultura, mais intelectualizada e que também temos aqui e também tem o seu papel que acaba por ser mais invasor mais gentrificador.»

O terceiro e último entrevistado foi Luís Matos Martins, licenciado em Finanças, com Mestrado em Marketing e doutorando em Marketing Cultural. O seu percurso profissional tem sido feito na área do empreendedorismo em organizações da Economia Social. É Presidente do Conselho de Administração dos Territórios Criativos, reúne igualmente experiência na organização e promoção de reuniões científicas, conferências e outros eventos. É dirigente associativo em diversas organizações, nomeadamente na UPAJE, onde foi Presidente da Direção, entre 2007 e 2011, e do Conselho Nacional de Juventude. É acionista fundador da Science4You.

Na qualidade de timoneiro deste projeto foi-lhe pedido para falar um pouco sobre o seu percurso profissional e de que forma se tem vindo a manifestar o interesse pelas áreas das indústrias criativas e cultura.

Tendo desde cedo manifestado um interesse pela área cultural, ainda que se considere um *artista frustrado*, Luís Matos Martins, enveredou pela área da Gestão, onde viria a desempenhar funções como dirigente em organizações da Economia Social, sendo atualmente diretor geral do Audax, e docente no ISCTE. Afirma que o

seu percurso associativo, nomeadamente ligado à organização de campos de férias com jovens, despertaram-lhe o interesse pelas questões dos territórios, da sua vivência e respetivos habitantes. O que nos conduz ao pensamento de que a criação de uma organização como os Territórios Criativos está ligada ao seu percurso académico e profissional.

«Sim e passando um bocadinho da área social e inclusiva. Acho que as organizações da economia social têm um papel preponderante quer no que diz respeito às competências individuais das pessoas que participam nelas, e por outro lado, na dinamização dos territórios. No apoio a pessoas em condições sociais mais desfavorecidas, e também no próprio desenvolvimento económico. Estamos a falar de um contributo de 2,8% do PIB mas emprega 5,5% das pessoas.»

À pergunta o que são territórios criativos, enquanto conceito, responde que é uma reflexão muito interessante referindo que quando se fala em territórios criativos é necessário falar em inovação «inovar a ação, os processos, as dinâmicas, que sejam disruptivas». Por outro lado, fala da questão da sustentabilidade, não pensando apenas em sustentabilidade financeira que é importante nestes setores, por ser necessário assegurar o vencimento de artistas e suas famílias, mas sobretudo uma «sustentabilidade cultural, social, ambiental, fazendo as coisas de uma forma sustentada, estruturante.» A questão da inclusão social é mencionada no sentido de permitir a democratização da cultura: «dar acesso a todos. A cultura é a nossa identidade, são as nossas raízes. E a possibilidade de indivíduos mais cultos, tornarem territórios, cidades, vilas, países, nações mais competitivas.»

Por fim refere a diversidade cultural. «A tolerância entre as diferenças presentes nas pessoas e que tudo combinado seja um meio para atingir determinados resultados». E que o território esteja de braços abertos para receber as pessoas.

Conclui que o conceito de territórios criativos emerge através destes quadrantes «territórios nos quais a diversidade a inovação a sustentabilidade e a inclusão estão presentes no dia a dia.»

Perante o enquadramento que referiu, foi questionado sobre a melhor implementação de projetos com base nesses conceitos. Ou seja, em termos práticos como funcionariam os Territórios Criativos (organização)? «Os Territórios Criativos funcionariam com base em projetos que pudessem dinamizar o território e atrair públicos, bem como apoiar as organizações para esses projetos, na implementação, acompanhamento e avaliação.» Pedi-lhe que reafirmasse as suas ideias, explicitando que tipo de projetos poderiam ser postos em prática.

Dependendo de território para território, «se falarmos de um território no interior do país poderá ser desde eventos ligados à cultura e criatividade que é muito macro,

pode ir desde a cultura, gastronomia, a dança ou complementaridade entre eles todos. Pode ser através dos campos de férias, nos quais levamos pessoas para esses espaços e dinamizamos, acrescentando valor através do contacto com a comunidade, com as pessoas, as regiões. Para não deixar que as tradições morram ou que fiquem esquecidas. A nível de projetos de *team-buiding*: atividades envolvendo quadros de empresas, mas sempre fazendo um esforço com um contacto local com a comunidade. Queremos apoiar as organizações a fazer o seu planeamento estratégico a perceber a razão de sua existência, o estado ideal, apoiar a sua planificação. Falamos em Municípios, Cooperativas, organizações, associações. E avaliar os projetos onde estão inseridas.»

Uma vez que os projetos dependem dos territórios. Questionei sobre as metodologias aplicada nos centros grande urbanos, poderão ser as mesmas que se em territórios de baixa densidade? «As metodologias têm que ser adaptadas aos seus contextos, porque cada território tem a sua identidade. Nada melhor do que fazer um *benchmarking*, um diagnostico do território em que nos queremos inserir e com base nisso ver qual a metodologia mais adaptada.

Por fim perguntei qual é idealmente o papel dos Territórios Criativos na sociedade contemporânea: «Ter a capacidade de desenvolver implementar e avaliar projetos. Sem conhecimento de causa não temos essa legitimidade, mas desenvolver metodologias que se possam aplicar e poder capacitar outras organizações a implementa-las. Ser facilitador de oportunidades».

Considerações

As entrevistas que acima foram descritas tiveram o intuito de chegar perto de protagonistas no campo das atividades culturais, entre agentes políticos e agentes sociais que com os seus contributos pretendem intervir num espírito de mudança.

Pode identificar-se três níveis de discurso, com os três entrevistados, sendo que os mesmos acabam por confluir no interesse que é o alvo deste projeto – a importância de dinamizar territórios através de um eixo fundamental da sociedade que é a cultura.

Se Cláudia Leitão realça a questão das políticas públicas como essencial na prossecução de projetos culturais, João Meneses assume-se como ator político que intervém diretamente no território, manifestando que as mudanças demoram gerações a implementar. Já Luís Matos Martins assume um discurso disruptivo, reforçando que é necessário aplicar modelos de gestão à cultura, de forma a ter

processos mais céleres, mais otimizados na perspectiva de os ganhos dos artistas e das estruturas.

5.5. Quadro de Referência

Para a elaboração do quadro de referência, baseámo-nos no percurso metodológico que já foi referido. Tendo especial incidência na revisão de literatura e estado da arte. Com base nos quatro conceitos: Territórios Criativos, Diversidade Cultural, Dinamização do Território e Atração de Públicos construiu-se um quadro conceptual que veio dar sustentabilidade ao prosseguimento do trabalho, através de uma análise de campo.

Resultados: Criação de uma instituição que pretende ser uma referência na sociedade civil, com o enquadramento teórico sustentado em metodologias específicas.



Figura 5.2: Quadro de Referência

6. Análise Externa

6.1. Mercado

O setor cultural e criativo encontra-se atualmente num período de enorme contradição. Se por um lado os subsídios do Estado diminuíram consideravelmente, encontrando-se as organizações na expectativa de encontrar soluções de subsistência e progressão por outro lado, assistimos como em nenhum outro período, a uma vaga de produção neste domínio, por todo o país. Pisamos, portanto, terreno fértil. Para fazer a análise de mercado é necessário antes de mais perceber onde nos posicionamos, para perceber a concorrência. Sendo que os Territórios Criativos atuam no setor cultural e criativo, no âmbito de projetos, consultoria e formação. Atuando com uma componente conceptual e outra prática, tendo como objetivo atuar em territórios carentes de dinamização territorial, a sua esfera de atuação acaba por ser abrangente, englobando os domínios da Economia Social, a atuação junto de Municípios, e ainda o envolvimento próximo com empresas. Estas variantes condicionam ou proporcionam diferentes linguagens consoante os interlocutores. Sendo assim procedeu-se a uma análise de mercado segmentada. A nível nacional, estruturando e perspetivando os vários níveis de atuação dos Territórios Criativos; e a nível internacional, percebendo, numa lógica de parceria onde poderá a organização posicionar-se de modo a potenciar a sua experiência fora do país.

De forma a melhor enquadrar esta organização no seu contexto, foi consultada a Conta Satélite da Economia Social 2010. Pode depreender-se que as instituições desta dimensão têm uma importância cada vez mais significativa no tecido social e empresarial português.

«A Economia Social é um “Conjunto de empresas privadas, organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de adesão, criadas para satisfazer as necessidades dos seus membros através do mercado , produzindo bens e serviços, assegurando o financiamento, onde o processo de tomada de decisão e distribuição de benefícios ou excedentes pelos membros não estão diretamente ligados ao capital ou quotas de cada um, correspondendo a cada membro um voto.» (Conta Satélite 2013).

Segundo o mesmo relatório, aproximadamente 50% das organizações da Economia Social pertencem aos setores da cultura, desporto e recreio. Compõe o tecido da economia social o seguinte tipo de organizações:

- Cooperativas
- Associações Mutualistas
- Misericórdias
- Fundações
- Instituições Particulares de Solidariedade Social
- Associações culturais, recreativas, do desporto e desenvolvimento local
- Entidades dos subsectores comunitário e autogestionário

As atividades artísticas de espetáculos e recreativas representam uma parte significativa da Economia Social (16,7% do VAB e 24,4% das remunerações).

Segundo dados do INE, o Valor Acrescentado Bruto (VAB) da Economia Social representa 2,8% do VAB Nacional e 5,5% do emprego remunerado. E aproximadamente 50% das organizações da Economia Social desenvolvem a sua atividade na área da cultura, desporto e recreio (Conta Satélite 2010).

O mercado será analisado na perspetiva atual e futura/potencial.

6.2. Concorrência

Nacional

As instituições que adiante se passarão a apresentar, surgem no contexto em que os Territórios Criativos pretendem atuar, a sua escolha foi criteriosa na medida em que são organizações nas quais reconhecemos prestígio e atuam de forma profissional nos seus territórios de atuação.

No contexto da economia social:

TESE - é uma Organização Não Governamental para o Desenvolvimento (ONGD) que utiliza o conceito de Inovação Social como âncora da sua atuação em Portugal e em países em desenvolvimento. Investigam, criam, implementam e sensibilizam, construindo um ciclo de soluções socialmente inovadoras e sustentáveis como resposta a necessidades tradicionais e emergentes.

Assumem três áreas de atuação: Projetos de desenvolvimento local e internacional e de promoção para o desenvolvimento; Consultoria com setor público, privado e social, em Portugal e em Países em Desenvolvimento com o objetivo de criar novos

modelos que deem resposta às necessidades sociais; Investigação em estudos sobre dinâmicas e inovação social; e Redes e *Awereness* com iniciativas de promoção de redes e partilha de conhecimento através da inovação social, empreendedorismo social e sustentabilidade.²⁰

No contexto da dinamização de territórios através de projetos culturais:

Artéria – Centro em Movimento - O projeto *Artéria: o Centro em Movimento*, co-coordenado academicamente pelo Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra e artisticamente pelo Teatrão, apresenta uma proposta de trabalhar artisticamente com um conjunto de parceiros e colaboradores que representam eles próprios uma radiografia das comunidades urbanas em causa, fomentando a necessidade de circulação de informação e trabalhando na capacidade de mobilização dessas mesmas comunidades, transformando territórios meramente geográficos em comunidades relacionais.²¹

No contexto de projetos e planeamento estratégico:

A consultora Augusto Mateus & Associados desenvolve projetos e planos estratégicos desde 1998, é considerada uma referencia no setor onde atua. Com uma carteira de clientes públicos e privados que ultrapassa as duas centenas, esta consultora, «garante propostas concretas que apoiam as decisões estratégicas mais competitivas em cada investimento, política pública, setor, cidade ou região.»²²

No contexto do empreendedorismo cultural e social:

Associação Renovar a Mouraria:

Esta associação é uma organização comunitária criada em 2008 para a revitalização do bairro da Mouraria. Desenvolve inúmeras atividades com a população local com objectivos de dinamizar o território aos níveis cultural, social, económico e turístico, contribuindo para a melhoria efetiva das condições de vida local.²³

No contexto das Indústrias Criativas:

Addict – Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas Criada em 2008, agrega atualmente cerca de 100 associados e está reconhecida pelo Ministério da

²⁰ Retirado de <http://tese.trtcode.com> acedido a 23.10.2014

²¹ Retirado de <http://www.ces.uc.pt/projectos/arteria7/?cidade=5> acedido a 23.10.2014

²² <http://www.amconsultores.pt/> acedido a 23.10.2014

²³ Retirado de <http://www.renovaramouraria.pt> acedido a 23.10.2014

Economia como gestora do *Cluster* de Indústrias Criativas na região Norte de Portugal. Tem por missão promover um ambiente favorável à criação, produção e distribuição nas áreas da cultura e da criatividade, defendendo os interesses das organizações e profissionais do setor e atuando como plataforma de capacitação, informação e interação.²⁴

6.3. Potenciais Parceiros

Para a dinamização de projetos, e candidaturas a fundos internacionais:

Câmara Municipal de Góis – Localizada no distrito de Coimbra, a Vila de Góis oferece infraestruturas técnicas de topo onde se poderão desenvolver um sem número de atividades. Um património histórico e natural muito rico e características sociais muito receptivas à dinamização do território.²⁵

Para fazer a ponte entre os Territórios Criativos e grandes empresas em ações pontuais, de formação e *team-building*:

RAY Human Capital - Empresa líder na área de consultoria de RH. Dispomos de serviços personalizados de Assessment & Development Centre, Recrutamento e Selecção e trabalhamos com as ferramentas mais inovadoras para a avaliação *online* de profissionais.²⁶

Para a área de formação e programação cultural:

Museu da Música - O Museu tem como missão salvaguardar, conservar, estudar, valorizar, divulgar e desenvolver os seus bens culturais, promovendo o património musicológico, fonográfico e organológico português, tendo em vista o incentivo à qualificação e divulgação da cultura musical portuguesa²⁷.

Para desenvolvimento de projetos de dinamização territorial:

Associação RaizVanguarda - resulta da vontade de querer fazer mais pela arte, pretende ser uma organização cultural líder numa região delimitada e contextualizada, independente, com uma estrutura sustentável e ativamente participativa na vida pública com o objetivo principal de apoiar a criação, a

²⁴ <http://addict.pt> acedido a 23.10.2014

²⁵ <http://www.cm-gois.pt> acedido a 23.10.2014

²⁶ <http://www.rayhumancapital.com/?lang=pt-pt> acedido a 23.10.2014

²⁷ http://www.museudamusica.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=81&Itemid=105&lang=pt acedido a 23.10.2014

divulgação e a produção de objetos artísticos.

Debruçando-se sobre temas, como a educação, a cidadania ativa e o turismo sustentado.²⁸

Parcerias estratégica para desenvolvimento de projetos:

4change – Esta consultora apoia o setor público, fundações e empresas – na seleção, acompanhamento e avaliação das melhores intervenções. Com os empreendedores sociais – indivíduos, equipas e organizações criam e gerem intervenções transformadoras, através da demonstração dos seus resultados e impacto social.²⁹

Identificámos igualmente os seguintes potenciais parceiros:

Imatch³⁰, Associação Nacional Portuguesa de Municípios³¹ e as Comunidades InterMunicipais.

Internacional

Tendo os Territórios Criativos a ambição de se internacionalizar, realçam-se algumas organizações com as quais se pode agir de uma forma consistente em rede, onde a lógica de parcerias seria salutar na implementação de projetos.

Ainda no domínio dos projetos culturais e criativos, encontramos no Brasil algumas organizações que atuam neste setor. A Fundação Casa Grande³² «tem como missão a formação educacional de crianças e jovens protagonistas em gestão cultural por meio de seus programas: Memória, Comunicação, Artes e Turismo.» Com um programa de formação/capacitação que se foca em atividades de complementação escolar através de laboratórios de conteúdo e produção. Dispondo ainda de um laboratório de conteúdo e outro de produções. Tudo direcionado para o público jovem. E ainda a organização Cidade Criativa Transformações Culturais uma organização que reúne profissionais de diversos campos para pensar e propor soluções criativas que tenham a arte e a cultura como propulsoras de transformação urbana e social.

²⁸ <http://raizvanguarda.pt> acedido a 23.10.2014

²⁹ <http://www.4change.org> - acedido a 23.10.2014

³⁰ <http://imatch.pt/en/> - acedido a 23.10.2014

³¹ <http://www.anmp.pt> - acedido a 23.10.2014

³² <http://www.fundacaocasagrande.org.br/principal.php> acedido a 23.10.2014

Ainda no contexto internacional tivemos oportunidade de analisar a European Venture Philanthropy Association,³³ uma instituição que agrega organizações que praticam a filantropia. Operando desde 2004, esta organização pretende ser uma rede de investidores sociais na Europa, filantropistas e fundações que tenham o compromisso de ter impacto social através do investimento na área. Esta associação trabalha de forma integrada com vista a promover a filantropia de várias associações distribuídas 25 países principalmente na Europa.

6.4. Clientes

O tipo de clientes de uma organização como os Territórios Criativos dividem-se em segmentos, consoante os projetos que se pretendem dinamizar, e onde pretendem chegar com a atividade desenvolvida. Traçando aqui um perfil de clientes e as atividades que podem ser desenvolvidas em conjunto:

- Municípios: Planos Estratégicos; Programas de Formação para Técnicos; Projetos de Intervenção Comunitária; Programas de Empreendedorismo Cultural e Criativo; Planeamento Cultural; Atividades com Crianças e Jovens;
- Empresas: Programas de Integração de Jovens em Empresas; Planos de Formação.
- Organizações Culturais: Planos de Formação para Organizações Culturais e Criativas;
- Organizações da Economia Social e Solidária: Planeamento Estratégico, Consultoria de Gestão; Formação em Empreendedorismo;
- Particulares: Atividades com Crianças e Jovens; Programação Cultural

³³ <http://evpa.eu.com/about-us/> acedido a 23.10.2014

7. Análise Interna

7.1. Enquadramento da Oportunidade

Portugal vive um momento de intensidade social e política no qual as expressões culturais e artísticas revelam-se de enorme importância, assumindo-se a cultura como um eixo diferenciador e transversal a todos os segmentos da sociedade, a oportunidade revela-se nítida: contribuir para a evolução social, através da dinamização de territórios, de comunidades e organizações, implementando projetos.

Num momento em que os centros urbanos estão em crescimento e as zonas de baixa densidade querem atrair novos públicos, afirmando-se sem preconceitos como concorrentes dos grandes centros urbanos, faz sentido que exista uma organização que seja um facilitador de afirmação da identidade territorial, que possa criar sinergias entre os diversificados agentes ativos das comunidades que pretendem dinamizar o território através de projetos, realização de atividades e iniciativas culturais. Mais do que implementação de projetos, são necessários agentes de mudança, para que transformem os paradigmas atuais, nos quais o Estado tem vindo a desempenhar um papel característico, no apoio às estruturas. Desta forma, a proposta de valor dos Territórios Criativos é baseada em valores não economicistas, e numa visão de mudança para o território, do qual as pessoas fazem parte integrante.

7.2. Missão, Visão, Valores

Uma organização será tão melhor e mais profissional, quanto melhor definir os seus objetivos, as ações a que se propõe, as aspirações para com os seus agentes, bem como os clientes e os seus valores.

Missão

Potenciar a dinamização dos territórios através da planificação, implementação e avaliação de projetos culturais e criativos.

Visão

Ser reconhecido como agente de mudança em territórios de baixa densidade, através da inclusão, inovação, diversidade cultural e inovação.

Valores

Esta organização rege-se pela diversidade, sustentabilidade e inclusão.

Os valores dos Territórios Criativos são princípios que servem de guia para a tomada de posições e decisões, perante as pessoas envolvidas nos processos internos, bem como para com o nosso público-alvo. Reunindo os princípios enunciados da missão e visão, perseguindo aqueles que são os objetivos estipulados pela estrutura. Pretendemos com os conceitos presentes nos valores ser agentes de mudança através de processos participativos e ter um comportamento ético e de pertença para com a cultura e criatividade.

7.3. Objetivos

Objetivos gerais:

- a) Estabelecer Parcerias estratégicas nacionais e internacionais, junto de entidades públicas e privadas, nas áreas da cultura, inovação e desenvolvimento territorial;
- b) Desenvolver metodologias próprias, capazes de sustentar a atividade da organização, tendo em consideração os diferentes atores que intervêm no território e nas áreas de intervenção dos Territórios Criativos;
- c) Apostar numa estratégia ativa de desenvolvimento de mercado que capitalize o potencial criativo inerente a esta atividade.

Objetivos específicos:

- a) Estabelecer parcerias com CPLP, UE, América Latina;
- b) Desenvolver Metodologias para projetos de Dinamização Territorial, Planeamento Estratégico e Avaliação de Impacto Cultural;
- c) Criar uma oferta formativa e de capacitação dos agentes criativos capaz de apoiá-los no desenvolvimento do seu projeto criativo;
- d) Desenvolver em conjunto com autarquias e organismos de desenvolvimento local, planos estratégicos, formação, projetos na área da economia criativa.
- e) Criação de uma base de dados nacional de artistas emergentes em diversas áreas da cultura e economia criativa .

7.4. Estrutura Organizacional



Figura 7.1: Órgãos Sociais

São órgãos sociais a Assembleia Geral, o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e o Conselho Consultivo³⁴. O exercício de qualquer cargo nos órgãos sociais não será remunerado, apenas se assumirem funções enquanto gestores de projeto. A Assembleia Geral é constituída por todos os associados e a eles compete eleger e dar posse ao Conselho de Administração, Mesa da Assembleia Geral e Conselho Fiscal; bem como discutir e aprovar as propostas do Conselho de Administração para o plano anual de atividades e orçamento.

O Conselho de Administração é composto pelo mínimo de três membros, eleitos pela Assembleia Geral, sendo um deles o Presidente. Ao conselho de Administração compete elaborar e propor à Assembleia Geral o relatório e contas anual, bem como o orçamento e o plano de atividades; Aprovar a admissão ou exclusão dos associados, bem como fazer uma gestão célere do instituto.³⁵

Ao Conselho Fiscal compete fiscalizar a administração da sociedade nas suas vertentes económicas e financeiras.

Os gestores de projeto estarão alocados a cada atividade, encarregados tanto da elaboração de propostas, administração económico-financeira, comunicação e contacto, entre outras atividades que surjam, uma vez que é uma função extremamente diversificada e ampla dentro da organização.

³⁴ Ou científico, tal como vem estipulado nos estatutos.

³⁵ Informações retiradas dos Estatutos dos Territórios Criativos.

O Conselho Consultivo é composto Cláudia Leitão, Cristina Baptista, Gustavo Cardoso, Luís Dias Martins e Rogério Roque Amaro.

O Conselho de Administração é Composto por José Carlos Santos, Luís Matos Martins e Rodrigo Melo e Castro.

A Mesa da Assembleia Geral é composta por António Cardoso Pereira e Paulo Pedroso.

O Conselho Fiscal é composto por Carlos Araújo, Marta Cavaco e João Costa e Bruno Santos Amaro.

A gestão de projetos está ao encargo de Marta Cavaco.

Existe ainda outra componente da estrutura, que são os parceiros locais que têm como missão ser ponto de contacto em várias localidades do país, representar localmente a organização. A eles é conferida autonomia para replicar metodologias no território e respondem formalmente à administração.

7.5. Política de Comunicação

No momento em que vivemos uma organização não terá o impacto pretendido se não tiver uma identidade de marca forte, que fique na retina e que a essa identidade de marca possa aliar os valores da fiabilidade, solidez, experiência, confiança. Enquanto marca os Territórios Criativos pretendem dar-se a conhecer aos seus clientes e poder agilizar meios de operacionalizar os projetos e parceiros.

A marca identifica através da identidade gráfica. A marca diferencia e dá sentido aos produtos (Lindon et al 2004).

Em primeiro lugar o logo da marca que representa os quatro quadrantes das dimensões que servem de inspiração conceptual: Inclusão, Diversidade Cultural, Sustentabilidade e Inovação. O laranja foi escolhido por ser uma cor agradável, não tem associações negativas nem positivas. É uma escolha transversal que causa empatia. O tipo de letra é arredondado e não serifado transmitindo uma ideia de modernidade, de fácil leitura e visualmente agradável.



Figura 7.2 Logótipo Territórios Criativos

Ao definir uma política de comunicação é necessário responder a algumas perguntas.

- Quem são os nossos públicos-alvo?
- O quê? Que tipo de mensagem queremos fazer chegar aos nossos interlocutores?
- Quando? Qual a medida de tempo que define como razoável a mensagem chegar.
- Porquê? Que tipo de resultados pretendemos obter com a mensagem que construímos.
- Como? Como vamos fazer essa mensagem chegar ao nosso público? Quais são os nossos meios?

Público-alvo: Organizações

Dispomos dos seguintes canais de comunicação.

Site: <http://www.territorioscriativos.eu>

Facebook: <https://www.facebook.com/territorioscriativos.eu>

Vimeo: <https://vimeo.com/102309647>

O canal de comunicação mais ativo e articulado com o público é, sem dúvida, o *Facebook*, no qual diariamente se colocam notícias e artigos relacionados com o setor cultural e criativo. É publicada frequentemente a atividade quando ocorre, quer seja no que diz respeito a campos de férias, como atividades de *team-building*, aquelas que tiveram maior visibilidade durante o ano de 2014. Outro tipo de atividades como aquelas relacionadas com a elaboração de planos estratégicos não terão o mesmo palco neste meio de comunicação.

Mas o passo mais importante da política de comunicação é ir ao encontro dos clientes e parceiros, para apresentar a nossa proposta de valor, através de apresentações com pequenos *pitchs*. O objetivo desta estratégia passa por todos os *players* culturais conheçam os serviços dos Territórios Criativos, passando uma mensagem única e de que a organização é a melhor para desempenhar as funções a que se propõe.

7.6. Unidades de Negócio

A divisão em Unidades de Negócio torna mais clara a atividade, de modo a que parceiros e clientes possam aferir a proposta de valor dos Territórios Criativos. A força de vendas é assegurada pelo conselho de administração, identificando oportunidades e potenciando relações com os clientes. O acompanhamento dos projetos é assegurado pelos gestores de projeto, em articulação tanto com o conselho de administração, como com as entidades que solicitam serviços.

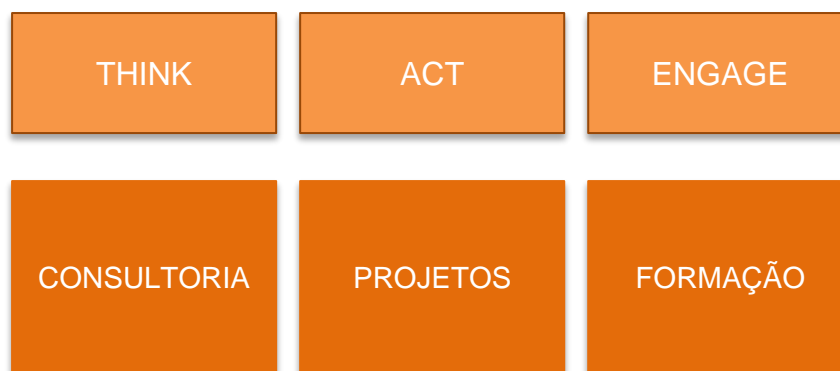


Figura 3.3 Unidades de Negócio Territórios Criativos

Dividida em três grandes áreas, que no fundo podem estar interrelacionadas, propõe-se fazer um percurso entre THINK/Consultoria – ACT/Projetos – ENGAGE/Formação. Tudo o que se desenvolve é de uma forma participativa, chamando agentes locais, a participar na definição, modelos de implementação e avaliação de projetos. Tendo as unidades de atuação:

- THINK/Consultoria pensada como área integrante parte do território de atuação, esta área aposta em processos participativos na elaboração de planos estratégicos para Municípios e Organizações Culturais; Apoio à Gestão para Organizações da Economia Social; Desenhos de Modelos de Governança e boas práticas;
- ACT/Projetos com a missão de ser um agente de mudança e chegar a territórios e comunidades, pretende-se através de modelos participados fazer Projetos de Intervenção Comunitária; Programação Cultural, Atividades Culturais e Criativas (Programação com crianças, jovens e adultos).

- ENGAGE/Formação com a missão de democratizar o acesso ao conhecimento produzido na academia a todos com Planos de Formação em Empreendedorismo Cultural e Criativo, Formação de Organizações de Economia Social, Dirigentes Associativos em Municípios, e Comunidades Intermunicipais e de Empreendedores.

7.6. Análise das Demonstrações Económico Financeiras

| IDTC | | |
|--|------------------|---------------|
| Balço em 30 de Setembro de 2014 e 31 de Dezembro de 2013 | | |
| Unid Monetária: Euros | | |
| RUBRICAS | Setembro 2014 | Dezembro 2013 |
| ACTIVO | | |
| Activo Não Corrente | | |
| Activos fixos tangíveis | 9 900,00 | 0,00 |
| Propriedades de Investimento | 0,00 | 0,00 |
| Goodwill | 0,00 | 0,00 |
| Activos Intangíveis | 0,00 | 0,00 |
| Activos Intangíveis | 0,00 | 0,00 |
| Intangíveis em curso | 0,00 | 0,00 |
| Activos biológicos | 0,00 | 0,00 |
| Participações financeiras - método da equivalência patrimonial | 0,00 | 0,00 |
| Participações financeiras - outros métodos | 0,00 | 0,00 |
| Accionistas/Sócios | 0,00 | 0,00 |
| Outros activos financeiros | 0,00 | 0,00 |
| Activos por impostos diferidos | 0,00 | 0,00 |
| Total Activo Não Corrente | 9 900,00 | 0,00 |
| Activo Corrente | | |
| Inventários | 0,00 | 0,00 |
| Mercadorias | 0,00 | 0,00 |
| Materias primas | 0,00 | 0,00 |
| Produtos acabados | 0,00 | 0,00 |
| Produtos em curso | 0,00 | 0,00 |
| Activos biológicos | 0,00 | 0,00 |
| Clientes | 0,00 | 0,00 |
| Clientes gerais | 0,00 | 0,00 |
| Clientes associadas | 0,00 | 0,00 |
| Adiantamentos a fornecedores | 0,00 | 0,00 |
| Adiantamentos a fornecedores gerais | 0,00 | 0,00 |
| Adiantamentos a fornecedores empresas associadas | 0,00 | 0,00 |
| Adiantamentos a fornecedores de investimentos | 0,00 | 0,00 |
| Estado e outros entes públicos | 0,00 | 0,00 |
| Accionistas/Sócios | 0,00 | 0,00 |
| Outras contas a receber | 716,67 | 616,67 |
| Devedores por acréscimos de rendimentos | 616,67 | 616,67 |
| Outros Devedores | 100,00 | 0,00 |
| Diferimentos | 71,65 | 0,00 |
| Activos financeiros detidos para negociação | 0,00 | 0,00 |
| Outros activos financeiros | 0,00 | 0,00 |
| Activos não correntes detidos para venda | 0,00 | 0,00 |
| Caixa e depósitos bancários | 4 704,53 | 0,00 |
| Total Activo Corrente | 5 492,85 | 616,67 |
| Total do Activo | 15 392,85 | 616,67 |

Quadro 7.1.: Balço a 30 de Setembro de 2014 e 31 de Dezembro 2013

| CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO | | |
|--|------------------|---------------|
| Capital Próprio | | |
| Capital realizado | 0,00 | 0,00 |
| Acções (quotas) próprias | 0,00 | 0,00 |
| Outros instrumentos de capital próprio | 0,00 | 0,00 |
| Prémios de emissão | 0,00 | 0,00 |
| Reservas legais | 0,00 | 0,00 |
| Outras reservas | 0,00 | 0,00 |
| Resultados transitados | 39,45 | 0,00 |
| Ajustamentos em activos financeiros | 0,00 | 0,00 |
| Excedentes de revalorização | 0,00 | 0,00 |
| Outras variações no capital próprio | 0,00 | 0,00 |
| Resultado líquido do período | 2 015,59 | 36,43 |
| Interesses minoritários | 0,00 | 0,00 |
| Total do Capital Próprio | 2 055,04 | 36,43 |
| Passivo | | |
| Passivo não Corrente | | |
| Provisões | 0,00 | 0,00 |
| Financiamentos obtidos | 0,00 | 0,00 |
| Instituições de crédito | 0,00 | 0,00 |
| Locações financeiras | 0,00 | 0,00 |
| Participantes de capital | 0,00 | 0,00 |
| Responsabilidades por benefícios pós-emprego | 0,00 | 0,00 |
| Passivos por impostos diferidos | 0,00 | 0,00 |
| Outras contas a pagar | 0,00 | 0,00 |
| Fornecedores de Investimentos | 0,00 | 0,00 |
| Outras credores | 0,00 | 0,00 |
| Total Passivo não Corrente | 0,00 | 0,00 |
| Passivo Corrente | | |
| Fornecedores | 9 916,62 | 0,00 |
| Fornecedores gerais | 9 916,62 | 0,00 |
| Fornecedores associadas | 0,00 | 0,00 |
| Adiantamentos de clientes | 0,00 | 0,00 |
| Adiantamentos de clientes gerais | 0,00 | 0,00 |
| Adiantamentos clientes associadas | 0,00 | 0,00 |
| Estado e outros entes públicos | 2 530,53 | 25,15 |
| Accionistas/Sócios | 0,00 | 0,00 |
| Financiamentos obtidos | 0,00 | 0,00 |
| Outras contas a pagar | 890,66 | 555,09 |
| Fornecedores de investimentos | 0,00 | 0,00 |
| Credores por acréscimos de gastos | 0,00 | 0,00 |
| Outros credores | 890,66 | 555,09 |
| Diferimentos | 0,00 | 0,00 |
| Passivos financeiros detidos para negociação | 0,00 | 0,00 |
| Outros passivos financeiros | 0,00 | 0,00 |
| Passivos não correntes detidos para venda | 0,00 | 0,00 |
| Total Passivo Corrente | 13 337,81 | 580,24 |
| Total do Passivo | 13 337,81 | 580,24 |
| Total do Capital Próprio e do Passivo | 15 392,85 | 616,67 |

Quadro 7.2: Balanço a 30 de Setembro de 2014 e 31 de Dezembro 2013

Tal como mencionado anteriormente, os Territórios Criativos ainda se encontram numa fase de arranque das suas atividades (tendo iniciado a atividade em Outubro de 2013) e as suas demonstrações financeiras refletem essa situação, não obstante a evolução durante o ano de 2014, que tem sido bastante positiva.

O acréscimo do saldo do Balanço a 30 de Setembro de 2014 em comparação com o saldo de 31 de Dezembro de 2013 é, em grande medida, explicado pela aquisição de um equipamento de transporte no montante de 9.900 Euros. A aquisição deste ativo fixo foi definida pela Administração do Instituto com uma das principais prioridades para o ano em curso, por ter sido considerado como uma ferramenta de trabalho essencial às atividades desenvolvidas, tendo em conta que o

Instituto atua em todo o território nacional.

A variação das Outras contas a receber é justificado por quotas que ainda estão em dívida, no montante de 100 Euros. O saldo da rubrica de Diferimentos é relativo aos gastos a reconhecer com o seguro da viatura adquirida.

O saldo de caixa é composto quase na sua totalidade por um depósito à ordem domiciliado no Santander Totta e a sua evolução positiva face a 31 de Dezembro de 2013 deriva dos valores recebidos provenientes dos serviços prestados pelos Territórios Criativos aos seus clientes. Importa referir que a rubrica de clientes apresenta um saldo nulo a 31 de Dezembro de 2014, o que traduz um esforço de cobrança muito assinalável.

Relativamente ao saldo de fornecedores o acréscimo perante o período anterior é justificado quase na sua totalidade pela dívida ao fornecedor que vendeu o equipamento de transporte adquirido pelos Territórios Criativos.

Os montantes registados em Estado e outros entes públicos em 30 de Setembro de 2014 são referentes aos montantes de Imposto Sobre o Valor Acrescentado Liquidado a entregar ao Estado provenientes dos serviços prestados aos seus clientes, que ascendem a 1.766 Euros e à estimativa de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas, no montante de 765 Euros.

A rubrica de Outros credores também registou um acréscimo de 60% face a Dezembro de 2013 com um saldo a 30 de Setembro de 2014 a rondar os 891 Euros, face a 555 Euros registados em 31 de Dezembro de 2014

No que diz respeito à Demonstração de Resultados dos Territórios Criativos, é de assinalar uma evolução positiva nas vendas e serviços prestados que ascenderam em 30 de Setembro de 2014 a 10.380 Euros, perante os 617 Euros registados em 31 de Dezembro de 2013, o que representa um acréscimo de 1583%.

Os Fornecimentos e serviços externos também registaram um aumento a rondar os 1174%, que passou de 566 Euros registados em 31 de Dezembro de 2013 para 7.218 Euros registados em 30 de Setembro de 2014 que refletem os custos necessários à obtenção dos proveitos registados, nomeadamente gastos com formadores e animadores, combustíveis, deslocações e estadas e transportes. Face aos montantes registados foi apurada uma margem bruta nas vendas e serviços prestados na ordem dos 30%.

O saldo dos Juros e gastos similares suportados é maioritariamente justificado pelo pagamento de taxas no montante de 365 Euros.

Deste modo, foi apurado um resultado líquido provisório do período que ascende a 2.015 Euros, que representa um acréscimo de 5433% em relação a

Dezembro de 2013. Outro indicador interessante é a rentabilidade líquida das vendas e serviços prestados que ronda os 20% em 30 de Setembro de 2014.

8. Linhas de Orientação

8.1. Medidas Estratégicas

Enquanto organização que atua num setor abrangente, que abraça várias áreas desde a produção cultural junto de artistas, ao desenvolvimento de projetos com Municípios em territórios de baixa densidade ou Empresas, os Territórios Criativos pretendem:

- Firmar-se na sociedade enquanto entidade de referencia, na dinamização territorial;
- Intensificar as relações com parceiros e clientes e criar novas sinergias entre todos;
- Alcançar através dos seus projetos o equilíbrio financeiro;
- Estabelecer parcerias com notoriedade institucional que abram espaço aos Territórios Criativos a atuar nos interstícios, nos espaços informais.
- Desenhar Programas de Consultoria, Formação e Projetos com impacto na comunidade.
- Posicionar a marca Territórios Criativos como única no mercado.

8.2. Medidas Táticas

A estratégia dos Territórios irá concretizar-se através de um conjunto de atividades pelos seguintes objetivos pensados para o ano de 2015:

- Crescimento de 20% no primeiro ano;
- 9 programas de formação
- 3 projetos de consultoria.
- Candidaturas a financiamentos
- Aumento de 50% no tráfego nas plataformas online.
- Integrar redes a nível internacional.

Estas metas, tal como indicadas pela direção dos Territórios Criativos, têm-lhes associado um certo grau de risco, devendo ser encaradas enquanto pressupostos para a análise financeira previsional apresentada abaixo.

9. Demonstrações Económico Financeiras

Para a análise financeira dos Territórios Criativos recorreu-se a uma ferramenta, sob a forma de folha de cálculo, disponibilizada pelo IAPMEI³⁶, resultando esta escolha de uma tentativa de equilibrar as vantagens e as desvantagens que lhe estão associadas, em comparação com as restantes ferramentas encontradas no mercado.

Os dados utilizados para o preenchimento dos quadros tiveram duas fontes principais:

- Informação privilegiada obtida junto da direção dos Territórios Criativos, recolhida em conversas informais. Algumas das informações estão discriminadas acima nas medidas táticas.
- Dados contidos na Demonstração de Resultados e no Balanço dos Territórios Criativos, referentes a 2013 e 2014.

Por ser apenas possível referirmo-nos a períodos operacionais com início a partir de 2015, os dados recolhidos tiveram de sofrer alguns ajustes, primando sempre por uma maior aproximação à situação financeira da organização ao fim do ano e meio de atividade já levada a cabo, à data da elaboração deste trabalho. Em termos práticos, partiu-se do princípio que as contas relativas a valores a receber e a pagar, à data do fecho das contas de 2014, foram saldadas e o saldo resultante transitado para a conta de Capital. O mesmo aconteceu com o resultado líquido e com os resultados transitados, à data de fecho de 2014. Uma outra particularidade está relacionada com a viatura adquirida pelos Territórios Criativos. Apesar de o ativo ter sido, de facto, adquirido em 2014, o registo da transação no início do período de 2015 permite-nos simplificar a depreciação do ativo ao longo da sua vida útil. Isto dado que, se assumíssemos a sua aquisição em 2014, o valor que iríamos registar, em 2015, na rubrica *investimento em equipamento de transporte* já teria de vir subtraído em 25% do seu valor de aquisição e, conseqüentemente, o restante montante teria de ser depreciado a uma taxa anual superior a 25%. Optou-se, por conseguinte, pela simplificação da mensuração do ativo, registando a sua aquisição em 2015, apenas.

Apresentam-se de seguida os quadros com os principais dados que concorrem para os indicadores previsionais da atividade dos Territórios Criativos.

³⁶ <http://www.iapmei.pt> acedido a 15.10.2014

Pressupostos Gerais

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

Quadro 9.1 : Pressupostos gerais

A unidade de negócio da formação ao abrigo do artigo 9º do CIVA está isenta de IVA³⁷. Os pressupostos gerais admitidos tiveram como fonte o INE, Banco de Portugal, Segurança Social e Portal das Finanças.

37

http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/civa_rep/iva9.htm
acedido a 25.10.2014

Vendas e Prestação de Serviços

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Taxa de variação dos preços | | 3,00% | 3,00% | 3,00% | 3,00% | 3,00% |
| VENDAS - MERCADO NACIONAL | | | | | | |
| Consultoria | 45.000 | 54.000 | 59.400 | 65.340 | 71.874 | 79.061 |
| Quantidades vendidas | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Taxa de crescimento das unidades vendidas | | 20,00% | 10,00% | 10,00% | 10,00% | 10,00% |
| Preço Unitário | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Projetos | 20.000 | 24.000 | 26.400 | 29.040 | 31.944 | 35.138 |
| Quantidades vendidas | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Taxa de crescimento das unidades vendidas | | 20,00% | 10,00% | 10,00% | 10,00% | 10,00% |
| Preço Unitário | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL | | | | | | |
| Formação | 9.000 | 10.800 | 11.880 | 13.068 | 14.375 | 15.812 |
| Taxa de crescimento | | 20,00% | 10,00% | 10,00% | 10,00% | 10,00% |
| TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS | 74.000 | 88.800 | 97.680 | 107.448 | 118.193 | 130.012 |
| IVA | 14.950 | 17.940 | 19.734 | 21.707 | 23.878 | 26.266 |
| TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA | 88.950 | 106.740 | 117.414 | 129.155 | 142.071 | 156.278 |

Quadro 9.2: Vendas Mais Prestações de Serviços

Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas

| CMVMC | Margem Bruta | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| MERCADO NACIONAL | | 43.500 | 52.200 | 57.420 | 63.162 | 69.478 | 76.426 |
| Consultoria | 30,00% | 31.500 | 37.800 | 41.580 | 45.738 | 50.312 | 55.343 |
| Projetos | 40,00% | 12.000 | 14.400 | 15.840 | 17.424 | 19.166 | 21.083 |
| TOTAL CMVMC | | 43.500 | 52.200 | 57.420 | 63.162 | 69.478 | 76.426 |
| IVA | 23% | 10.005 | 12.006 | 13.207 | 14.527 | 15.980 | 17.578 |
| TOTAL CMVMC + IVA | | 53.505 | 64.206 | 70.627 | 77.689 | 85.458 | 94.004 |

Quadro 9.3: Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

Fornecimento de Serviços Externos

| | Tx IVA | CF | CV | Valor Mensal | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|--------|------|------|--------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Subcontratos | 23% | 100% | | | | | | | | |
| Serviços especializados | | | | | | | | | | |
| Trabalhos especializados | 23% | 100% | | 150,00 | 1.800,00 | 1.854,00 | 1.909,62 | 1.966,91 | 2.025,92 | 2.086,69 |
| Publicidade e propaganda | 23% | 50% | 50% | 100,00 | 1.200,00 | 1.236,00 | 1.273,08 | 1.311,27 | 1.350,61 | 1.391,13 |
| Vigilância e segurança | 23% | 100% | | | | | | | | |
| Honorários | 23% | | 100% | | | | | | | |
| Comissões | 23% | 100% | | | | | | | | |
| Conservação e reparação | 23% | 100% | | | | | | | | |
| Materiais | | | | | | | | | | |
| Ferramentas e utensílios de desgaste rápido | 23% | 100% | | 20,00 | 240,00 | 247,20 | 254,62 | 262,25 | 270,12 | 278,23 |
| Livros e documentação técnica | 23% | 100% | | 50,00 | 600,00 | 618,00 | 636,54 | 655,64 | 675,31 | 695,56 |
| Material de escritório | 23% | 100% | | 50,00 | 600,00 | 618,00 | 636,54 | 655,64 | 675,31 | 695,56 |
| Artigos para oferta | 23% | 100% | | | | | | | | |
| Energia e fluidos | | | | | | | | | | |
| Electricidade | 23% | 100% | | | | | | | | |
| Combustíveis | 23% | 100% | | | | | | | | |
| Água | 6% | 100% | | | | | | | | |
| Deslocações, estadas e transportes | | | | | | | | | | |
| Deslocações e Estadas | 23% | 30% | 70% | 150,00 | 1.800,00 | 1.854,00 | 1.909,62 | 1.966,91 | 2.025,92 | 2.086,69 |
| Transportes de pessoal | 23% | 30% | 70% | 200,00 | 2.400,00 | 2.472,00 | 2.546,16 | 2.622,54 | 2.701,22 | 2.782,26 |
| Transportes de mercadorias | 23% | 100% | | | | | | | | |
| Serviços diversos | | | | | | | | | | |
| Rendas e alugueres | 23% | 100% | | 150,00 | 1.800,00 | 1.854,00 | 1.909,62 | 1.966,91 | 2.025,92 | 2.086,69 |
| Comunicação | 23% | 100% | | 150,00 | 1.800,00 | 1.854,00 | 1.909,62 | 1.966,91 | 2.025,92 | 2.086,69 |
| Seguros | | 100% | | 64,33 | 771,96 | 795,12 | 818,97 | 843,54 | 868,85 | 894,91 |
| Royalties | 23% | 100% | | | | | | | | |
| Contencioso e notariado | 23% | 100% | | | | | | | | |
| Despesas de representação | 23% | 100% | | | | | | | | |
| Limpeza, higiene e conforto | 23% | 100% | | | | | | | | |
| Outros serviços | 23% | 100% | | 5,54 | 66,48 | 68,47 | 70,53 | 72,64 | 74,82 | 77,07 |
| TOTAL FSE | | | | | 13.078,44 | 13.470,79 | 13.874,92 | 14.291,16 | 14.719,90 | 15.161,50 |
| FSE - Custos Fixos | | | | | 9.538,44 | 9.824,59 | 10.119,33 | 10.422,91 | 10.735,60 | 11.057,67 |
| FSE - Custos Variáveis | | | | | 3.540,00 | 3.646,20 | 3.755,59 | 3.868,25 | 3.984,30 | 4.103,83 |
| TOTAL FSE | | | | | 13.078,44 | 13.470,79 | 13.874,92 | 14.291,16 | 14.719,90 | 15.161,50 |
| IVA | | | | | 1.435,20 | 1.478,26 | 1.522,60 | 1.568,28 | 1.615,33 | 1.663,79 |
| FSE + IVA | | | | | 14.513,64 | 14.949,05 | 15.397,52 | 15.859,45 | 16.335,23 | 16.825,29 |

Quadro 9.4.: Fornecimento de Serviços Externos

De entre os valores apresentados, devemos destacar dois fatores: a inexistência de valores para a rubrica *Energia e Fluidos* e o peso considerável da rubrica de *Deslocações, Estadas e Transportes*. Em primeiro lugar, os Territórios Criativos pretendem passar a utilizar um espaço onde possa formalizar a maior parte das suas atividades, pelo que este espaço será enquadrado num *co-work* e disponibilizado mediante o pagamento de uma renda, que irá, já, incluir, as despesas relativas a energia e fluidos. Por outro lado, o modo como as operações são realizadas pela organização obriga à deslocação frequente do seu pessoal ao território pretende intervir, sendo, por isso, uma rubrica com peso considerável no total dos gastos em Fornecimento de Serviços Externos.

Gastos com o Pessoal

Sendo que a estrutura fixa só pretende ter uma pessoa enquanto gestor de projetos, os gastos com pessoal ficam reduzido a este encargo. Sendo que terá custos com pessoal alocados ao projetos que desenvolver pontualmente.

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Nº Meses | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 |
| Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço) | | 3,00% | 3,00% | 3,00% | 3,00% | 3,00% |

| Quadro de Pessoal | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Administração / Direcção | | | | | | |
| Administrativa Financeira | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Comercial / Marketing | | | | | | |
| Produção / Operacional | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Qualidade | | | | | | |
| Manutenção | | | | | | |
| Aprovisionamento | | | | | | |
| Investigação & Desenvolvimento | | | | | | |
| Outros | | | | | | |
| TOTAL | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |

| Remuneração base mensal | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Administração / Direcção | | | | | | |
| Administrativa Financeira | 500 | 515 | 530 | 546 | 563 | 580 |
| Comercial / Marketing | | | | | | |
| Produção / Operacional | 750 | 773 | 796 | 820 | 844 | 869 |
| Qualidade | | | | | | |
| Manutenção | | | | | | |
| Aprovisionamento | | | | | | |
| Investigação & Desenvolvimento | | | | | | |
| Outros | | | | | | |

| Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Administração / Direcção | | | | | | |
| Administrativa Financeira | 7.000 | 7.210 | 7.426 | 7.649 | 7.879 | 8.115 |
| Comercial / Marketing | | | | | | |
| Produção / Operacional | 10.500 | 10.815 | 11.140 | 11.474 | 11.818 | 12.172 |
| Qualidade | | | | | | |
| Manutenção | | | | | | |
| Aprovisionamento | | | | | | |
| Investigação & Desenvolvimento | | | | | | |
| Outros | | | | | | |
| TOTAL | 17.500 | 18.025 | 18.566 | 19.123 | 19.696 | 20.287 |

| Outros Gastos | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Segurança Social | | | | | | |
| Órgãos Sociais | 20,30% | | | | | |
| Pessoal | 23,75% | 4.156 | 4.281 | 4.409 | 4.542 | 4.678 |
| Seguros Acidentes de Trabalho | 1% | 175 | 180 | 186 | 191 | 203 |
| Subsídio Alimentação | 130,46 | 2.870 | 2.956 | 3.045 | 3.136 | 3.230 |
| Comissões & Prémios | | | | | | |
| Órgãos Sociais | | | | | | |
| Pessoal | | | | | | |
| Formação | | | | | | |
| Outros custos com pessoal | | | | | | |
| TOTAL OUTROS GASTOS | 7.201 | 7.417 | 7.640 | 7.869 | 8.105 | 8.348 |

| | | | | | | |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| TOTAL GASTOS COM PESSOAL | 24.701 | 25.442 | 26.206 | 26.992 | 27.802 | 28.636 |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|

| QUADRO RESUMO | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Remunerações | | | | | | |
| Órgãos Sociais | | | | | | |
| Pessoal | 17.500 | 18.025 | 18.566 | 19.123 | 19.696 | 20.287 |
| Encargos sobre remunerações | 4.156 | 4.281 | 4.409 | 4.542 | 4.678 | 4.818 |
| Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais | 175 | 180 | 186 | 191 | 197 | 203 |
| Gastos de acção social | 2.870 | 2.956 | 3.045 | 3.136 | 3.230 | 3.327 |
| Outros gastos com pessoal | | | | | | |
| TOTAL GASTOS COM PESSOAL | 24.701 | 25.442 | 26.206 | 26.992 | 27.802 | 28.636 |

| Retenções Colaboradores | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Retenção SS Colaborador | | | | | | |
| Gerência / Administração | 9,30% | | | | | |
| Outro Pessoal | 11,00% | 1.925 | 1.983 | 2.042 | 2.104 | 2.232 |
| Retenção IRS Colaborador | 15,00% | 2.625 | 2.704 | 2.785 | 2.868 | 3.043 |
| TOTAL Retenções | 4.550 | 4.687 | 4.827 | 4.972 | 5.121 | 5.275 |

Quadro 9.5.: Gastos com pessoal

Investimento

| Investimento por ano | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------------------------------|---------------|------------|------------|--------------|------------|------------|
| Activos fixos tangíveis | | | | | | |
| Terrenos e Recursos Naturais | | | | | | |
| Edifícios e Outras Construções | 300 | | | | | |
| Equipamento Básico | 2.500 | | | 1.000 | | |
| Equipamento de Transporte | 9.900 | | | | | |
| Equipamento Administrativo | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 |
| Equipamentos biológicos | | | | | | |
| Outros activos fixos tangíveis | | | | | | |
| Total Activos Fixos Tangíveis | 12.850 | 150 | 150 | 1.150 | 150 | 150 |
| Total Investimento | 12.850 | 150 | 150 | 1.150 | 150 | 150 |
| IVA | 23% | 610 | 35 | 35 | 265 | 35 |

| Valores Acumulados | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Activos fixos tangíveis | | | | | | |
| Terrenos e Recursos Naturais | | | | | | |
| Edifícios e Outras Construções | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| Equipamento Básico | 2.500 | 2.500 | 2.500 | 3.500 | 3.500 | 3.500 |
| Equipamento de Transporte | 9.900 | 9.900 | 9.900 | 9.900 | 9.900 | 9.900 |
| Equipamento Administrativo | 150 | 300 | 450 | 600 | 750 | 900 |
| Equipamentos biológicos | | | | | | |
| Outros activos fixos tangíveis | | | | | | |
| Total Activos Fixos Tangíveis | 12.850 | 13.000 | 13.150 | 14.300 | 14.450 | 14.600 |
| Total | 12.850 | 13.000 | 13.150 | 14.300 | 14.450 | 14.600 |

| Taxas de Depreciações e amortizações | |
|---|--------|
| Activos fixos tangíveis | |
| Edifícios e Outras Construções | 2,00% |
| Equipamento Básico | 20,00% |
| Equipamento de Transporte | 25,00% |
| Equipamento Administrativo | 25,00% |
| Equipamentos biológicos | 25,00% |
| Outros activos fixos tangíveis | 25,00% |

| Depreciações e amortizações | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|------------|
| Total Depreciações & Amortizações | 3.019 | 3.056 | 3.094 | 3.331 | 856 | 356 |

| Depreciações & Amortizações acumuladas | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| Propriedades de investimento | | | | | | |
| Activos fixos tangíveis | 3.019 | 6.075 | 9.168 | 12.499 | 13.355 | 13.711 |
| Activos Intangíveis | | | | | | |
| TOTAL | 3.019 | 6.075 | 9.168 | 12.499 | 13.355 | 13.711 |

| Valores Balanço | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|
| Propriedades de investimento | | | | | | |
| Activos fixos tangíveis | 9.832 | 6.926 | 3.982 | 1.801 | 1.095 | 889 |
| Activos Intangíveis | | | | | | |
| TOTAL | 9.832 | 6.926 | 3.982 | 1.801 | 1.095 | 889 |

Quadro 9.6: Investimento

Financiamento

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------------------------------|---------------|------------|------------|--------------|------------|------------|
| Investimento | 15.956 | 665 | 525 | 1.623 | 553 | 661 |
| Margem de segurança | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% |
| Necessidades de financiamento | 16.300 | 700 | 500 | 1.700 | 600 | 700 |

| Fontes de Financiamento | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Meios Libertos | 55.295 | 14.029 | 60.908 | 18.085 | 64.859 | 22.431 |
| Capital | 1.881 | | | | | |
| Outros instrumentos de capital | | | | | | |
| Empréstimos de Sócios | | | | | | |
| Financiamento bancário e outras Inst. Crédito | | | | | | |
| Subsídios | | | | | | |
| TOTAL | 57.176 | 14.029 | 60.908 | 18.085 | 64.859 | 22.431 |

Quadro 9.7: Financiamento

Ponto Crítico Operacional Previsional

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Vendas e serviços prestados | 74.000,00 | 88.800,00 | 97.680,00 | 107.448,00 | 118.192,80 | 130.012,08 |
| Variação nos inventários da produção | | | | | | |
| CMVMC | 43.500,00 | 52.200,00 | 57.420,00 | 63.162,00 | 69.478,20 | 76.426,02 |
| FSE Variáveis | 3.540,00 | 3.646,20 | 3.755,59 | 3.868,25 | 3.984,30 | 4.103,83 |
| Margem Bruta de Contribuição | 26.960,00 | 32.953,80 | 36.504,41 | 40.417,75 | 44.730,30 | 49.482,23 |
| Ponto Crítico | 102.266,87 | 103.268,30 | 105.477,90 | 108.320,07 | 104.090,56 | 105.227,47 |

Quadro 9.8: Ponto Crítico Operacional Previsional

Demonstração de Resultados Previsional

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Vendas e serviços prestados | 74.000 | 88.800 | 97.680 | 107.448 | 118.193 | 130.012 |
| Subsídios à Exploração | | | | | | |
| Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos | | | | | | |
| Variação nos inventários da produção | | | | | | |
| Trabalhos para a própria entidade | | | | | | |
| CMVMC | 43.500 | 52.200 | 57.420 | 63.162 | 69.478 | 76.426 |
| Fornecimento e serviços externos | 13.078 | 13.471 | 13.875 | 14.291 | 14.720 | 15.161 |
| Gastos com o pessoal | 24.701 | 25.442 | 26.206 | 26.992 | 27.802 | 28.636 |
| Imparidade de inventários (perdas/reversões) | | | | | | |
| Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões) | | | | | | |
| Provisões (aumentos/reduções) | | | | | | |
| Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões) | | | | | | |
| Aumentos/reduções de justo valor | | | | | | |
| Outros rendimentos e ganhos | 80.000 | 20.000 | 80.000 | 20.000 | 80.000 | 20.000 |
| Outros gastos e perdas | | | | | | |
| EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos) | 72.720 | 17.687 | 80.179 | 23.003 | 86.193 | 29.789 |
| Gastos/reversões de depreciação e amortização | 3.019 | 3.056 | 3.094 | 3.331 | 856 | 356 |
| Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões) | | | | | | |
| EBIT (Resultado Operacional) | 69.702 | 14.631 | 77.086 | 19.672 | 85.337 | 29.433 |
| Juros e rendimentos similares obtidos | 413 | 413 | 951 | 971 | 1.545 | 1.608 |
| Juros e gastos similares suportados | | | | | | |
| RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS | 70.115 | 15.044 | 78.036 | 20.643 | 86.882 | 31.041 |
| Imposto sobre o rendimento do período | 17.529 | 3.761 | 19.509 | 5.161 | 21.720 | 7.760 |
| RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO | 52.586 | 11.283 | 58.527 | 15.482 | 65.161 | 23.281 |

Quadro 9.9: Demonstração de Resultados Previsional

Neste quadro, devem-se destacar os valores na rubrica *Outros Rendimentos e Ganhos*. Os montantes apresentados dizem respeito a subsídios à exploração (Conta 75), provenientes de candidaturas a realizar aos programas: Escolhas, DGARTES. De referir, ainda, que o montante apresentado transparece o risco inerente à aprovação das candidaturas.

Mapa de Cash Flows Operacional

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Meios Libertos do Projecto | | | | | | |
| Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC) | 52.276 | 10.973 | 57.814 | 14.754 | 64.003 | 22.075 |
| Depreciações e amortizações | 3.019 | 3.056 | 3.094 | 3.331 | 856 | 356 |
| Provisões do exercício | | | | | | |
| | 55.295 | 14.029 | 60.908 | 18.085 | 64.859 | 22.431 |
| Investim./Desinvest. em Fundo Maneio | | | | | | |
| Fundo de Maneio | -3.106 | -515 | -375 | -473 | -403 | -511 |
| CASH FLOW de Exploração | 52.189 | 13.514 | 60.533 | 17.612 | 64.455 | 21.920 |
| Investim./Desinvest. em Capital Fixo | | | | | | |
| Capital Fixo | -12.850 | -150 | -150 | -1.150 | -150 | -150 |
| Free cash-flow | 39.339 | 13.364 | 60.383 | 16.462 | 64.305 | 21.770 |
| CASH FLOW acumulado | 39.339 | 52.703 | 113.086 | 129.547 | 193.853 | 215.623 |

Quadro 9.10: Mapa de Cash Flows Operacional

Plano de Financiamento

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| ORIGENS DE FUNDOS | | | | | | |
| Meios Libertos Brutos | 72.720 | 17.687 | 80.179 | 23.003 | 86.193 | 29.789 |
| Capital Social (entrada de fundos) | 1.881 | | | | | |
| Outros instrumentos de capital | | | | | | |
| Empréstimos Obtidos | | | | | | |
| Desinvest. em Capital Fixo | | | | | | |
| Desinvest. em FMN | | | | | | |
| Proveitos Financeiros | 413 | 413 | 951 | 971 | 1.545 | 1.608 |
| Total das Origens | 75.015 | 18.100 | 81.130 | 23.974 | 87.738 | 31.397 |
| APLICAÇÕES DE FUNDOS | | | | | | |
| Inv. Capital Fixo | 12.850 | 150 | 150 | 1.150 | 150 | 150 |
| Inv. Fundo de Maneio | 3.106 | 515 | 375 | 473 | 403 | 511 |
| Imposto sobre os Lucros | | 17.529 | 3.761 | 19.509 | 5.161 | 21.720 |
| Pagamento de Dividendos | | | | | | |
| Reembolso de Empréstimos | | | | | | |
| Encargos Financeiros | | | | | | |
| Total das Aplicações | 15.956 | 18.194 | 4.286 | 21.132 | 5.714 | 22.381 |
| Saldo de Tesouraria Anual | 59.058 | -94 | 76.844 | 2.841 | 82.024 | 9.016 |
| Saldo de Tesouraria Acumulada | 59.058 | 58.964 | 135.808 | 138.650 | 220.673 | 229.689 |
| Aplicações / Empréstimo Curto Prazo | 59.058 | 58.964 | 135.808 | 138.650 | 220.673 | 229.689 |
| Soma Controlo | | | | | | |

Quadro 9.11: Plano de Financiamento

Balanço Previsional

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| ACTIVO | | | | | | |
| Activo Não Corrente | 9.832 | 6.926 | 3.982 | 1.801 | 1.095 | 889 |
| Activos fixos tangíveis | 9.832 | 6.926 | 3.982 | 1.801 | 1.095 | 889 |
| Propriedades de investimento | | | | | | |
| Activos Intangíveis | | | | | | |
| Investimentos financeiros | | | | | | |
| Activo corrente | 69.283 | 71.034 | 148.985 | 153.044 | 236.407 | 246.897 |
| Inventários | 1.813 | 2.175 | 2.393 | 2.632 | 2.895 | 3.184 |
| Clientes | 7.413 | 8.895 | 9.785 | 10.763 | 11.839 | 13.023 |
| Estado e Outros Entes Públicos | | | | | | |
| Accionistas/sócios | | | | | | |
| Outras contas a receber | | | | | | |
| Diferimentos | | | | | | |
| Caixa e depósitos bancários | 60.058 | 59.964 | 136.808 | 139.650 | 221.673 | 230.689 |
| TOTAL ACTIVO | 79.115 | 77.960 | 152.967 | 154.845 | 237.502 | 247.786 |
| CAPITAL PRÓPRIO | | | | | | |
| Capital realizado | 1.881 | 1.881 | 1.881 | 1.881 | 1.881 | 1.881 |
| Acções (quotas próprias) | | | | | | |
| Outros instrumentos de capital próprio | | | | | | |
| Reservas | | 52.586 | 63.869 | 122.396 | 137.878 | 203.040 |
| Excedentes de revalorização | | | | | | |
| Outras variações no capital próprio | | | | | | |
| Resultado líquido do período | 52.586 | 11.283 | 58.527 | 15.482 | 65.161 | 23.281 |
| TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO | 54.467 | 65.750 | 124.277 | 139.759 | 204.921 | 228.201 |
| PASSIVO | | | | | | |
| Passivo não corrente | | | | | | |
| Provisões | | | | | | |
| Financiamentos obtidos | | | | | | |
| Outras Contas a pagar | | | | | | |
| Passivo corrente | 24.648 | 12.210 | 28.690 | 15.086 | 32.582 | 19.584 |
| Fornecedores | 5.668 | 6.596 | 7.169 | 7.796 | 8.483 | 9.236 |
| Estado e Outros Entes Públicos | 18.979 | 5.613 | 21.521 | 7.290 | 24.099 | 10.349 |
| Accionistas/sócios | | | | | | |
| Financiamentos Obtidos | | | | | | |
| Outras contas a pagar | | | | | | |
| TOTAL PASSIVO | 24.648 | 12.210 | 28.690 | 15.086 | 32.582 | 19.584 |
| TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS | 79.115 | 77.960 | 152.967 | 154.845 | 237.502 | 247.786 |

Quadro 9.12: Balanço Previsional

Principais Indicadores

| INDICADORES ECONÓMICOS | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Taxa de Crescimento do Negócio | | 20% | 10% | 10% | 10% | 10% |
| Rentabilidade Líquida sobre o rédito | 71% | 13% | 60% | 14% | 55% | 18% |

| INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|------|------|------|------|------|------|
| Return On Investment (ROI) | 66% | 14% | 38% | 10% | 27% | 9% |
| Rendibilidade do Activo | 88% | 19% | 50% | 13% | 36% | 12% |
| Rotação do Activo | 94% | 114% | 64% | 69% | 50% | 52% |
| Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE) | 97% | 17% | 47% | 11% | 32% | 10% |

| INDICADORES FINANCEIROS | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Autonomia Financeira | 69% | 84% | 81% | 90% | 86% | 92% |
| Solvabilidade Total | 321% | 639% | 533% | 1026% | 729% | 1265% |
| Cobertura dos encargos financeiros | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |

| INDICADORES DE LIQUIDEZ | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-------------------------|------|------|------|-------|------|-------|
| Liquidez Corrente | 2,81 | 5,82 | 5,19 | 10,14 | 7,26 | 12,61 |
| Liquidez Reduzida | 2,74 | 5,64 | 5,11 | 9,97 | 7,17 | 12,44 |

| INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Margem Bruta | 17.422 | 23.129 | 26.385 | 29.995 | 33.995 | 38.425 |
| Grau de Alavanca Operacional | 25% | 158% | 34% | 152% | 40% | 131% |
| Grau de Alavanca Financeira | 99% | 97% | 99% | 95% | 98% | 95% |

Quadro 9.13: Indicadores

Destacamos alguns daqueles que são os principais indicadores previsionais:

- **Taxa de crescimento do Negócio:** o negócio irá alcançar um pico de crescimento marginal em 2016, sendo que, a partir daí, vai estabilizando, indicando a entrada numa fase de maturidade do negócio.
- **Return On Investment (ROI):** constata-se que o valor do indicador alcança o seu pico no momento inicial (66%). Sofre posteriormente uma descida acentuada para os 14%, em 2016, e alcança um segundo pico em 2017 nos 38%. Nos períodos seguintes, o movimento é semelhante, embora com valores inferiores: 27%, em 2019, e 9%, em 2020. O facto de os valores serem positivos demonstra a eficácia no alcance dos lucros mediante o investimento efectuado.
- **Return On Equity (ROE):** a rentabilidade dos Capitais Próprios assume uma variação semelhante à da rentabilidade do investimento, apesar de os valores nos períodos iniciais serem superiores, vindo essa diferença a tornar-se menos evidente, ao longo do tempo.
- **Autonomia Financeira:** constata-se que, ao longo da evolução do negócio, este vai-se tornando mais estável, mediante o alcance de valores cada vez

maiores para o indicador. Percebemos que grande parte dos ativos (acima dos 80%, em média) é coberta pelos capitais próprios.

- **Indicadores de Liquidez:** destaca-se que tanto a liquidez corrente como a liquidez reduzida alcançam valores bastante superiores a 1, demonstrando a grande capacidade da empresa para fazer frente aos seus compromissos de curto prazo. De referir, ainda, a tendência crescente da solvabilidade de curto prazo da empresa.
- **Grau de Alavanca Financeira:** constata-se que o indicador é consideravelmente estável ao longo dos períodos. Tal facto revela a capacidade para a variação do endividamento alavancar a variação dos lucros em percentagens semelhantes a 100%.

Avaliação do projeto dos pontos de vista do investidor e do projeto

| Na perspectiva do Investidor | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-----------------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Free Cash Flow do Equity | 39.339 | 13.364 | 60.383 | 16.462 | 64.305 | 21.770 | 321.883 |
| Taxa de juro de activos sem risco | 1,60% | 1,65% | 1,70% | 1,75% | 1,80% | 1,85% | 1,91% |
| Prémio de risco de mercado | 10,00% | 10,00% | 10,00% | 10,00% | 10,00% | 10,00% | 10,00% |
| Taxa de Actualização | 11,76% | 11,81% | 11,87% | 11,92% | 11,98% | 12,04% | 12,10% |
| Factor actualização | 1 | 1,118 | 1,251 | 1,400 | 1,568 | 1,756 | 1,969 |
| Fluxos Actualizados | 39.339 | 11.952 | 48.275 | 11.759 | 41.019 | 12.394 | 163.476 |
| | 39.339 | 51.291 | 99.566 | 111.324 | 152.344 | 164.738 | 328.214 |
| Valor Actual Líquido (VAL) | 328.214 | | | | | | |

| Na perspectiva do Projecto | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-----------------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Free Cash Flow to Firm | 39.339 | 13.364 | 60.383 | 16.462 | 64.305 | 21.770 | 333.467 |
| WACC | 11,60% | 11,65% | 11,70% | 11,75% | 11,80% | 11,85% | 11,85% |
| Factor de actualização | 1 | 1,116 | 1,247 | 1,394 | 1,558 | 1,743 | 1,949 |
| Fluxos actualizados | 39.339 | 11.970 | 48.419 | 11.812 | 41.273 | 12.492 | 171.066 |
| | 39.339 | 51.308 | 99.728 | 111.540 | 152.813 | 165.305 | 336.371 |
| Valor Actual Líquido (VAL) | 336.371 | | | | | | |

Quadro: 9.14: Investimento

No que diz respeito ao valor atual líquido do projeto (VAL), este apresenta o valor de 328.214 euros, na perspetiva do investidor, e 326.371 euros na perspetiva do projeto. Em ambos os casos o *payback period* são inferiores a um ano, o que demonstra que a estratégia de gestão traçada é capaz de tirar total partido dos recursos disponíveis para uma eficiente cobertura do investimento realizado.

| Momentos | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-----------------------------|-------------|---------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| CF Operacional | | | 55.294,77 € | 14.029,10 € | 60.907,86 € | 18.084,97 € | 64.858,77 € | 22.430,71 € |
| Inv NFM | | - 3.106,18 € | - 514,96 € | - 374,89 € | - 473,30 € | - 403,38 € | - 510,59 € | |
| CF Exploração | | - 3.106,18 € | 54.779,80 € | 13.654,20 € | 60.434,56 € | 17.681,59 € | 64.348,17 € | 22.430,71 € |
| Inv. Capital Fixo | | - 12.850,00 € | - 150,00 € | - 150,00 € | - 1.150,00 € | - 150,00 € | - 150,00 € | |
| CF do Projeto | | - 15.956,18 € | 54.629,80 € | 13.504,20 € | 59.284,56 € | 17.531,59 € | 64.198,17 € | 22.430,71 € |
| CF atualizados | 292% | - 15.956,18 € | 13.941,37 € | 879,47 € | 985,30 € | 74,36 € | 69,49 € | 6,20 € |
| CF atualizados Acum. | | - 15.956,18 € | - 2.014,81 € | - 1.135,34 € | - 150,04 € | - 75,68 € | - 6,20 € | 0,00 € |

Para o cálculo da Taxa Interna de Rendibilidade (TIR), procedeu-se a um pequeno exercício, tal como exemplificado no quadro apresentado. Os momentos são medidos em anos após o início do projeto, sendo o momento 0 o arranque, hipotético, do projeto e o momento 1 a data de relato financeiro relativa ao período de 2015. Tal como se constata, se os *cash flows* forem atualizados a uma taxa de 292% , o Valor Atual Líquido (VAL) é nulo. Este é, portanto, o valor da TIR. O seu elevado valor é expectável dado o contraste entre o baixo investimento em capital fixo perante os resultados alcançados nos períodos. Podemos concluir que se trata de um projeto cujo empreendimento é aconselhável.

10. Recomendações

Serão destacados nas recomendações alguns aspetos de conteúdo e comunicação relevantes para o próximo triénio e que poderão servir de linhas de orientação para que os Territórios Criativos se direcionem e posicionem. Estas recomendações foram traçadas perante o enquadramento atual da organização, um ano após o início da sua atividade, como prestador de serviços nos domínios da cultura e criatividade, bem como junto de empresas, numa perspetiva mais corporativa.

Os Territórios Criativos assumem-se como uma associação sem fins lucrativos que pretendem atuar no meio cultural recorrendo a novos modelos de gestão, revelam-se, assim, em 2014 como um projeto emergente com objetivos gerais e específicos traçados.

- Firmar e afirmar o conceito de Territórios Criativos

Em primeiro lugar internamente, uma vez que sendo uma organização em claro crescimento, precisa de firmar os seus conceitos de forma a poder levá-los para o exterior da organização da forma mais célere possível. Assim, poderá levar aos seus parceiros e clientes um enquadramento que se pretende inovador e impactante, uma nova forma de olhar os territórios através de novas práticas que ao serem implementadas serão gradualmente melhoradas.

- Pertencer a redes internacionais nas quais estejam presentes organizações semelhantes, sobretudo UE, CPLP e América Latina.

Sendo um dos aspetos a realçar na atividade desta organização o trabalho em rede e parcerias, faz todo o sentido que a estrutura queira associar-se a outras, tanto no contexto nacional, como internacional, na promoção de debate científico em torno dos conceitos que lhe são familiares, bem como na implementação de projetos pensados pelas estruturas, para dinamizar os territórios. Para que se implementem os aspetos realçados é necessário ter todo o conteúdo dos Territórios Criativos em inglês: apresentação, site, brochura, facebook, vimeo, entre outros possíveis canais de comunicação. Neste paradigma de comunicação será pertinente criar uma conta de linkedin para construir uma comunicação mais institucional e mais interligada com outras organizações.

- Consolidação das unidades de negocio em serviços específicos

Uma vez que os Territórios Criativos trabalham numa lógica de procura ativa e parceiros e clientes, é importante que na sua abordagem com se direcione de forma sustentada e estruturada para o que pretende implementar. Estas questões são contornadas com materiais de apoio e apresentações específicas dos serviços nos quais é especialista.

- Intensificar relações com os artistas e o meio cultural

Para atuar no meio cultural não basta apenas ir ao encontro de municípios e empresas, é necessário reforçar o diálogo com artistas, que nem sempre estão inseridos em lógicas próximas do mercado. É necessário fundamentalmente encontrar alternativas para esta questão.

11. Conclusão

«A cultura é o petróleo português»

Maria João Seixas³⁸

Não restam grandes dúvidas de que a cultura é um eixo estratégico de desenvolvimento, tanto na perspetiva dos cidadãos, como dos territórios e dos países. Debatemo-nos atualmente com enormes desafios que poderão ser superados com soluções alternativas, que promovam a empregabilidade e melhores condições de vida para os habitantes. É inegável assumir a importância que o Estado desempenha na agilização de processos, na implementação de políticas culturais que salvaguardem o património histórico e a herança cultural portuguesa. Esse papel deve ser igualmente inovador, no diálogo que estabelece com as organizações, seja qual for a sua dimensão. Deparamo-nos com dois níveis. Aquele em que o Estado dialoga com as entidades, com base numa estratégia de parceria e trabalho em rede. E o segundo nível, aquele em que o Estado apoia as comunidades artísticas, quer seja a nível individual ou coletivo. Ambos serão frutíferos, quando conduzidos com celeridade e objetivos definidos. Outro desafio com o qual nos deparamos nestes novos tempos, é o de criar condições para que os territórios de baixa densidade sejam amplamente dinamizados, através do potencial artístico dos seus habitantes, das estruturas aí criadas, mas igualmente das organizações como os Territórios Criativos que aí têm lugar para desenvolver as suas atividades. Servindo, desta forma, o propósito de atrair novos públicos para o território e reter de forma integrada os que os habitam.

Neste diálogo entre Estado e território, Estado e organizações, os Territórios Criativos assumem-se como agentes ativos de mudança em várias frentes, na agilização de processos, através de novos modelos de gestão que pretendem otimizar o potencial artístico dos indivíduos, potenciar o diálogo entre os participantes das atividades através da cultura, arte e património, mas também criando um alerta para tirar partido do território. Para que se reúnam as condições ideais, torna-se fundamental saber dialogar com os vários interlocutores, o que abrange desde os agentes políticos, a quadros de empresas, culminando nos artistas. Estas condições podem até certo ponto minar a conceptualização da organização, uma vez que os objetivos de cada interlocutor e a sua presença pública tem diferentes enquadramentos e impactos. Saberá a organização defender-

³⁸ <http://expresso.sapo.pt/maria-joao-seixas-a-cultura-e-o-petroleo-portugues=f553911>
acedido a 29.10.2014

se através de um forte enquadramento teórico baseado em dois objetivos, atrás mencionados: dinamizar o território e atrair públicos.

A viabilidade económico-financeira é uma condição *sinequanone* para o sucesso da organização, fator nem sempre evidenciado, uma vez que é latente esta condição para que se persigam os objetivos a que nos propusemos.

Do ponto de vista conceptual encontram-se todas as condições reunidas para ser um projeto sustentado na investigação e conhecimento produzido na academia, um dos elementos que consideramos essenciais na definição da estrutura. Os Territórios Criativos, enquanto organização em constante busca de se aperfeiçoar pretendem ir buscar o conhecimento e encontrar as melhores metodologias para o implementar. Servindo de intermediário cultural, entre os vários agentes potenciadores de projetos. Uma vez firmada a sua atividade é necessário que a organização ganhe consistência através do firmamento de metodologias próprias para implementar projetos, e que se afirme na sua convicção enquanto agente de mudança. Se esse papel for cumprido, já se terão alcançado muitos dos desígnios desta organização.

Fontes e Bibliografia

AAVV (2004), *Públicos da Cultura*, Lisboa, OAC.

Adorno, Theodor (2002), *Indústria Cultural e Sociedade*, seleção de texto Jorge Mattos Brito de Almeida, São Paulo, Paz e Terra.

Calvino, Italo (2002), *As Cidades Invisíveis*, Lisboa, Teorema.

Carta de Óbidos (2009), «Pacto para a Criatividade, Creative Clusters», in *Low Density Urban Areas*.

Campenhoudt, LucVan e Quivy, Raymond (2005), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva.

Carta, Maurizio (2007), *Creative City. Dynamics, Innovations, Actions*. Barcelona: List.

Co-Creating Cities, Defining Co-Creation as a Means of Citizen Engagement, Loading Cities, 2012

Conta Satélite da Economia Social 2010, Instituto Nacional de Estatística, 2013.

Cooperrider, David L. (1987), Suresh Srivastva, «Appreciative Inquiry in Organizational Life», *Research in Organizational Change and Development*, Vol.1, pp. 129-169.

Costa, António Firmino da (2004), «Dos Públicos da cultura aos modos de relação com a cultura: algumas questões teóricas e metodológicas para uma agenda de investigação», em AAVV, *Públicos da Cultura*, Lisboa, Lisboa, OAC, pp. 121-140.

Costa, Pedro; Seixas, João e Roldão, Ana (2009), «Das Cidades Criativas à Criatividade Urbana? Espaço, Criatividade e Governança na Cidade Contemporânea», 1.º Congresso de Desenvolvimento Regional de Cabo Verde; 2.º Congresso Lusófono de Ciência Regional, Redes de Desenvolvimento Regional, Cabo Verde.

Drucker, Peter F. (1999), *The Drucker Foundation Self Assessment Tool*, Revised Edition, New York, The Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management.

Favareto, Arilson (2005), «Empreendedorismo e dinamização dos Territórios de baixa densidade empresarial – uma abordagem sociológica e económica», *Raízes*, Vol. 24, n.º 1 e 2, janeiro e dezembro, pp 1-19.

Fernandes, Ricardo e Gama, Rui (2012), «A criatividade territorial em Portugal: dos Indicadores aos territórios criativos», Faculdade de Letras, FLUC Departamento de Geografia, Artigos em Livros de Atas.

Ferreira, Claudino Cristovão (2006), *A Expo 98 e os Imaginários do Portugal Contemporâneo, Cultura Celebração e Políticas de Representação*. Tese de Doutoramento em Sociologia, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Florida, Richard (2002), *The rise of the creative class – and how it is transforming leisure, community and everyday life*, New York, Basic Books.

Garcia, Beatriz (2009), *Measuring the Impacts of Large Scale Cultural Events: A Literature Review*, University of Glasgow.

Greenbaum, Thomas L., (2000) *Moderating Focus Groups, A Practical Guide for Group Facilitation*, Thousand Oaks, California, Sage Publications.

Howkins, John (2013), *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*, London, Penguin.

Landry, Charles (2000), *The Creative City: A toolkit for urban innovators*, London, Earthscan.

Landry, Charles (2012) «The Creative City: Compelling and Contentious», in Anhejer, Helmut K, Isar Raj Yudhisthir, *Cities Cultural Policy and Governance*, Paperback.

Lindon, Denis, Jacques Lendrevie, Julien Lévy, Pedro Dionísio, Joaquim Vicente Rodrigues (2004), *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing*, Lisboa, Dom Quixote.

Malinowski, Bronislaw (1997), «Os Argonautas do Pacífico Sul», *Ethnologia*, n.º 6-8, pp-17-57

Mateus, Augusto e Associados (2010), *O Sector Cultural e Criativo em Portugal, Estudo para o Ministério da Cultura*, Lisboa, Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais.

Mateus, Augusto e Associados (2013), *A Cultura e a Criatividade na Internacionalização da Economia Portuguesa*, Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais Secretaria de Estado da Cultura.

Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território, Relatório, 2007 pode ser acedido em

http://www.dgotdu.pt/PNPOT/Storage/pdfs/PNPOT_PROGRAMA_DE_ACCAO.pdf

Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território, Programa de Acção, 2007, pode ser acedido em http://www.dgotdu.pt/PNPOT/Storage/pdfs/PNPOT_RELATORIO.pdf

Ragsdale, Diane E. (2010), «To Attract and Retain New Audiences Arts Organization May Need to Stop Selling Excellence and Start Brokering Relationships between People and Art(ists)», comunicação apresentada na Annual Conference of the Washington State Arts Alliance.

Santos, Maria de Lourdes Lima dos (coord.), Rui Telmo Gomes, José Soares Neves, Maria João Lima, Vanda Lourenço, Teresa Duarte Martinho e Jorge Alves dos Santos (2002), *Públicos do Porto 2001*, Lisboa, Observatório das Actividades Culturais.

Silva, Ângela, Filipe Lima, Pedro Chamusca (2010), «Estratégias de eficiência colectiva em territórios de baixa densidade: reflexões a propósito do Minho Lima e do Tâmega», comunicação apresentada no XII Colóquio Ibérico de Geografia.

Stravos, Jacqueline M., Gina Henrichs (2009), *SOAR: Building Strengths – Based Strategy*, London, Thin Book Publishing.

Quinn, Robert E., Kim S. Cameron (2011), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*.

United Nations (2010), *Creative Economy Report, A feasible Development, Creative Option United*.