

fôlego

MANUAL ORIENTADOR PARA NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS

AGOSTO DE 2023

FINANÇAS POR:

Iceland
Liechtenstein
Norway grants

OPORTUNIDADE POR:

REPÚBLICA
PORTUGUESA

PATRIMÓNIO
CULTURAL

PROTEÇÃO POR:

ARTES

PROTEÇÃO POR:

ARQUITECTURA

PROTEÇÃO POR:

H2DANCE
MADRID

MAPA

UNIVERSITY
OF ICELAND

FINNKAJALMAJOR

MACÃO

OLEIROS

OLIVEIRA

SERTÃO

VILA DE NOVA

MEMBROS POR:

OLEIROS

OPORTUNIDADE



O **Manual Orientador para Negócios Sustentáveis** é o resultado do Workshop “Negócios Sustentáveis” desenvolvido no âmbito do projeto Fôlego, entre Fevereiro e Março de 2023.

Reflete os conteúdos apresentados em cinco sessões de 7 horas, pelos respetivos autores, enriquecidos pela partilha de experiências, dúvidas e ambições de um grupo de participantes movidos pela criatividade e vontade de revitalizar, dar solidez ou criar negócios nos territórios de Mação, Oleiros, Proença-a-Nova, Sertã e Vila de Rei.

Pretende ser um instrumento de trabalho ao serviço destes e outros empreendedores, para desbravarem novos caminhos no sentido da sustentabilidade dos seus negócios.

Fôlego www.folego.pt é um projeto da Academia de Produtores Culturais em parceria com a Mapa das Ideias, Universidade da Islândia, a coreógrafa norueguesa Heidi Rustgaard e os municípios de Mação, Oleiros, Proença-a-Nova, Sertã e Vila de Rei. Conta com financiamento do Programa Cultura ao abrigo do mecanismo financeiro EEAGrants.



CAPÍTULOS

1.	EMPREENDEADORISMO: DA IDEIA AO NEGÓCIO	06
	ISABEL NEVES	
<hr/>		
2.	DESAFIOS CRIATIVOS: EM CADA ESQUINA UMA IDEIA	20
	MIGUEL ABREU	
<hr/>		
3.	COMUNICAÇÃO: QUEM NÃO APARECE, ESQUECE	36
	SUSANA LOPES	
<hr/>		
4.	LEGALIDADE: MAIS VALE PREVENIR QUE REMEDIAR	48
	ALEXANDRA SARAIVA FONSECA	
<hr/>		
5.	GESTÃO E FINANCIAMENTOS: O DINHEIRO NÃO CAI DO CÉU	60
	RITA SOUSA GUERREIRO	

fólego

CAPÍTULO I

EMPREENDEDORISMO: DA IDEIA AO NEGÓCIO

ISABEL NEVES

I. IDEIA: INOVAÇÃO E IDEACÃO

I.I. INOVAR É CRIAR ALGO NOVO; IDEACÃO É GERAR, DESENVOLVER E CRIAR NOVAS IDEIAS

A inovação é sempre tida como sinónimo de mudanças e/ou melhorias de algo já existente e deve ser entendida como o processo de fazer algo diferente ou de modo diferente. Implica fazer, tem subjacente a ideia de movimento/ação.

A ideia é considerada a unidade básica do pensamento enquanto a inovação representa ação, no sentido da mudança.

As ideias são geradas a partir daquilo que nós somos, da nossa identidade, experiência e personalidade, mas podem e devem ser estimuladas pelo meio exterior.

E uma das formas mais eficazes de as estimular é valorizar o aparecimento de novas ideias e de quem as protagoniza, criando um ambiente e um ecossistema empreendedor, potenciador de novas ideias de negócio e empreendedores.

Qualquer negócio de sucesso tem na sua base uma grande ideia.

Mais: para que o negócio tenha sucesso ao longo do tempo, vai precisar de muitas ideias: é na execução que está a chave do sucesso, mais do que na conceção.

O valor de uma boa ideia depende da capacidade de a transformar em verdadeira inovação de mercado, a qual se distingue de uma invenção que não seja orientada para as necessidades dos clientes.

A inovação pode consistir numa disrupção tecnológica, num produto ou serviço totalmente inovador, na qualidade da performance, no custo, no design, na acessibilidade, no modelo de negócio.

Há várias formas de detetar boas oportunidades de negócio e a interpretação das tendências sociais e de consumo pode ser crítica para lançar um negócio com sucesso.

Face à deteção de uma oportunidade de negócio convincente, é necessário criar uma oferta de valor capaz de, plenamente, aproveitar o potencial dessa oportunidade.





1.2. QUAL O VALOR DE UMA IDEIA?

Quanto vale uma boa ideia de negócio?

Depende de vários fatores como, por exemplo, do grau de desenvolvimento da ideia e, principalmente, da capacidade de a implementar com sucesso.

Não é fácil ou sequer possível mensurar o valor de uma ideia no abstrato.

Experimente abordar um investidor ou empresário e dizer-lhe: *“eu tenho uma ideia altamente inovadora, disruptiva, capaz de mudar as regras do mercado, mas não faço a mínima ideia de como ela poderá ser desenvolvida na prática. Contudo, acredito que pode criar um negócio de 100 milhões em três anos, com um EBITDA superior a 40%. Quanto*

está disponível para me dar por uma ideia como esta?”

Creio que o foco não deve ser em procurar quantificar o valor de uma ideia, mas sim responder a uma questão mais útil: **Como passar do valor de uma ideia a uma ideia com valor?**

A ideia será uma ideia com valor se for implementável de forma sustentável.

Para terem sucesso, os empreendedores têm de ser capazes de inovar, mobilizando os recursos necessários.

Essa é a forma de serem verdadeiros empreendedores e não meros inventores.

1.3. QUAIS SÃO AS FORMAS DE INOVAR?

Inovar no mercado significa encontrar uma oportunidade de negócio.

As oportunidades de negócio surgem quando os consumidores têm necessidades não preenchidas ou que não estão satisfeitas.

Para aproveitar a oportunidade de negócio, o empreendedor tem que oferecer ao mercado um

produto ou serviço inovador, de forma sustentável.

Esse produto ou serviço deve corresponder a uma proposta de valor única, diferenciadora das ofertas concorrentes e que seja valorizada pelo mercado.

A inovação e diferenciação dessa oferta pode ocorrer em distintas formas.

Há três formas genéricas e alternativas de detetar uma boa oportunidade de negócio:



A. RESOLVER UM PROBLEMA

Há situações em que os problemas são manifestos e unanimemente aceites por todos, como são os grandes flagelos humanitários (fome, doença, sequelas das guerras).

Contudo, há outros temas, vividos por organizações ou indivíduos, que constituem problemas reais para os quais ainda não há soluções satisfatórias.

A escassez de pessoas qualificadas é um problema para as empresas, particularmente de Tecnologias de Informação; as alergias alimentares que aparecem de repente e sem antecedentes são muito mais frequentes do que se imagina, constituindo um incómodo e mesmo um risco de vida para muita gente.

Produtos e serviços que resolvam ou mitiguem de forma eficaz, económica e sustentável estes problemas são claras oportunidades de negócio e nestes casos não é necessário fazer estudos de comportamento do consumidor para validar a sua adoção pelo mercado.



B. FALHAS DE MERCADO

Por razões diversas, há produtos e serviços que são já conhecidos ou facilmente concebíveis, mas que não estão disponíveis, pelo menos numa dada área geográfica.

Diz-se que quando isso acontece há uma falha de mercado, pois não há oferta disponível para uma procura que se sabe existir.

A maior parte das famílias portuguesas gostaria de ter pão entregue à sua porta todas as manhãs, a tempo do pequeno-almoço, mas as antigas padeiras, que antes o faziam, deixaram de existir.

Produtos e serviços que sejam lançados para suprir uma falha de mercado terão certamente procura, mas é preciso ter em conta que na maior parte dos casos essa falha existe porque os concorrentes concluíram não serem negócios rentáveis ou que justifiquem o esforço.

As tecnologias de informação, contudo, permitem em muitas situações reinventar o modelo de negócio, tornando atrativa uma oportunidade de mercado que antes não o era. A *Farfetch*, por exemplo, vem dar acesso a comprar em lojas que estão muito distantes fisicamente, permitindo assim, alargar a todo o globo o mercado dessas lojas que, até então, era local.



C. OBSERVAR TENDÊNCIAS

Esta é talvez a forma mais difícil e menos segura de detetar oportunidades de negócio.

Por isso mesmo é também aquela que, quando bem sucedida, proporciona maior retorno, pois assenta tipicamente em ofertas de valor altamente inovadoras e disruptivas.

Um exemplo clássico é o lançamento, por parte da Sony, do primeiro Walkman no final dos anos 70, permitindo ouvir música individualmente e em mobilidade.

Mais recentemente, a Airbnb lançou um modelo de negócio que permite a uns viajarem de forma mais barata e igualmente segura e a outros obter rendimentos de uma fonte que até então não existia.

Nos dias de hoje, a preocupação com a sustentabilidade é uma tendência clara. Desde logo, a sustentabilidade do nosso corpo, através do consumo de comidas saudáveis e biológicas.

Um exemplo é o das lojas Celeiro. A primeira a abrir, na baixa de Lisboa, esteve décadas voltada para um nicho de mercado, de pessoas macrobióticas, essencialmente. Quando percebeu a nova tendência, virou-se para o mercado global, abrindo uma cadeia de

múltiplas lojas em múltiplas geografias.

Há outras formas de inovar, nomeadamente as que vão ao encontro de preocupações ambientais, sociais, de inclusão e outras.

Neste contexto, surge um conceito cada vez mais relevante, que é o dos projetos de impacto.

Os investidores são cada vez mais exigentes, havendo indivíduos e instituições que afirmam só fazer investimentos de impacto.

O BEI, por exemplo, investe somente em projetos que não sejam danosos para o ambiente, recusando outro tipo de investimentos.

A reconhecida ONG Ashoka tem como prioridade o apoio ao empreendedorismo social, pugnando por um mundo no qual **cada um de nós seja um fazedor de mudança.**

I.4. OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Qualquer ideia ou projeto empresarial hoje tem de ter subjacente objetivos de desenvolvimento sustentável e contribuir para que sejam alcançados em qualquer das suas vertentes.

Esses objetivos foram identificados e referenciados em 17 áreas (os 17 ODS), conforme estabelecido pela Agenda 2030 da ONU. A Agenda 2030 aborda várias dimensões do desenvolvimento sustentável (social, ambiental e de governança) com os quais se pretende promover a paz, a justiça, bem como contribuir para que as instituições sejam eficazes.

A Agenda 2030 e os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável constituem os princípios de uma visão comum para a Humanidade.

A relação entre empresas e mercado mudou, de um modelo tradicional de oferta, procura, risco e oportunidade para um novo modelo onde a

Sustentabilidade desempenha um papel fundamental.

As empresas são agora avaliadas por considerações económicas, mas também pelo seu desempenho em termos de sustentabilidade, visto que este tem efeito sobre o risco. Empresas que não considerem o impacto de fatores de sustentabilidade como: Direitos Humanos; Governança Corporativa; Descarbonização; Digitalização; Ética Global; Diversidade ou a Gestão da cadeia de fornecedores no desempenho dos negócios representa um risco não só para os investidores como também para os negócios.

OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL





2. PERFIL EMPREENDEDOR

Muitas pessoas têm ideias e vontade de iniciar um negócio.

Mas será que todas têm perfil para conseguir criar, desenvolver e levar por diante os seus objetivos?

Não basta ter uma boa ideia, conhecimento da matéria ou talento ou mesmo financiamento garantido e necessário para o efeito. Obviamente que tudo isso é deveras importante, mas não chega!

Um empreendedor tem de reunir características que lhe permita criar, inovar, reunir os recursos necessários, desenvolver e dar sustentabilidade ao seu negócio.

Existem características que podem ser desenvolvidas, mas outras há que têm de ser inatas.

Avaliar o perfil empreendedor de cada um, deverá assim ser, um dos primeiros aspetos a considerar antes de criar um negócio.

Ser empreendedor significa ser alguém que produz novas ideias com criatividade e que é capaz de reunir os meios necessários para as concretizar.

CRIATIVIDADE é vital para gerar novas ideias, mas não basta.

O espírito empreendedor vai além da criatividade.

A esta tem de se juntar a **VISÃO** para compreender como a ideia pode dar resposta a um problema e/ou ser uma oportunidade para o mercado.

E ter **AMBIÇÃO**, a ambição de conseguir alcançar o resultado pretendido e **PROATIVIDADE**, buscando os recursos necessários para o efeito.

Muitas vezes a ideia inicial será posta em causa, assim como a própria capacidade para levar qualquer projeto avante, pelo que é necessária uma dose massiva de **AUTOCONFIANÇA**.

Para conseguir construir uma ideia e transformá-la num negócio será necessário convencer sócios, parceiros, investidores, equipa, fornecedores... todo um conjunto de

stakeholders pelo que capacidade de **PERSUASÃO** não pode faltar.

Pelo caminho ouvirá muitos não, terá de lidar com muitas dificuldades e mesmo depois de lançado o negócio haverá muitos altos e baixos até atingir alguma estabilidade, para o que é necessária uma enorme **PACIÊNCIA** e sobretudo **RESILIÊNCIA**.

E para o sucesso do negócio e sobretudo para a sua sustentabilidade e afirmação há dois fatores cruciais num verdadeiro empreendedor: **ÉTICA e CAPACIDADE DE LIDERANÇA**.

Um bom empreendedor é um Líder que inspira todos à sua volta com **PAIXÃO PELO QUE FAZ!**

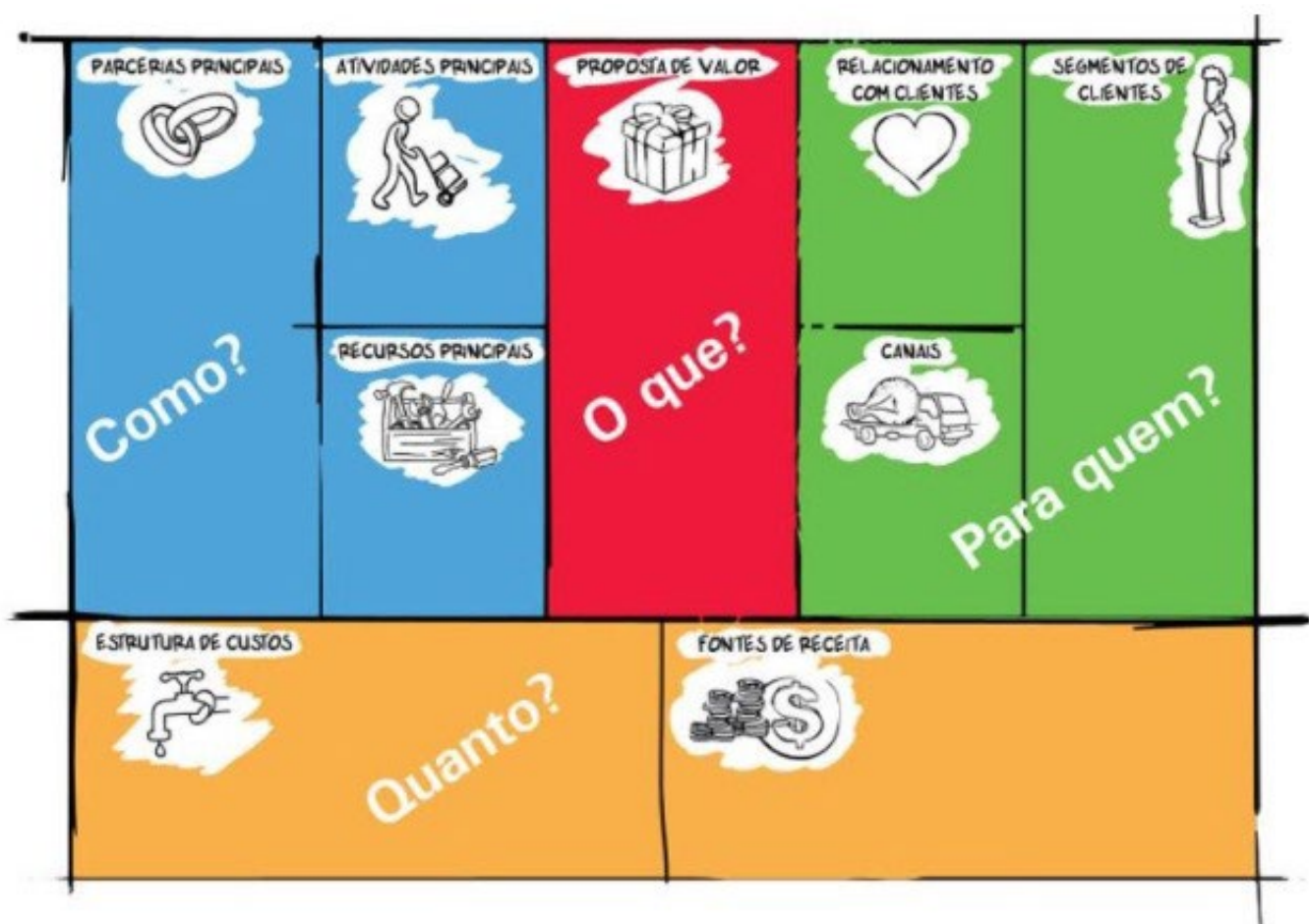


3. PLANO DE NEGÓCIOS: O MODELO CANVAS

O Plano de Negócios é a ferramenta básica para que se aprenda de forma mais profunda sobre o negócio que se quer abrir e o mercado em que está inserido e pode fornecer insights poderosos, que podem inclusive alterar a ideia

inicial drasticamente.

Ele nada mais é que um documento, produto de um período de reflexão e estudo do/s sócio/s antes de partir para a criação da empresa



3.1. ESTRUTURA DO BUSINESS MODEL CANVAS

Numa fase inicial, deve ser usada esta ferramenta simples: o Business Model Canvas. Neste modelo, os principais pontos do negócio são apresentados em 9 itens, apresentados numa única página.

Esta “página” é uma excelente ferramenta para a fase inicial, do desenvolvimento da ideia. Nela deveremos pensar sobre o funcionamento do negócio, definindo a **PROPOSTA DE VALOR**.



3.2. AS 9 DIVISÕES DO CANVAS DE PLANO DE NEGÓCIOS

1. SEGMENTOS DE CLIENTES

Qual o público-alvo que pretendemos atingir?
Foco num segmento específico?

2. PROPOSTA DE VALOR

Na proposta de valor, define-se a oferta que queremos fazer ao mercado e que gerará valor.

3. CANAIS

Quais os canais para aquisição de clientes; como gerar procura e para manter os clientes.

4. RELAÇÃO COM CLIENTES

Como se pretende estabelecer relações com os diferentes segmentos de clientes.

5. FONTES DE RECEITA

Como irá gerar receitas.

6. PRINCIPAIS ATIVIDADES

Quais os serviços que irá realizar para dar conta da sua proposta de valor.

7. RECURSOS-CHAVE

Quais os recursos necessários para realizar as atividades-chave.

Que tipo de Recursos?

8. PARCERIAS-CHAVE

São alianças estratégicas que complementam os serviços oferecidos.

9. ESTRUTURA DE CUSTOS

Quais os custos?



4. A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO: ESTRATÉGIA DE MARKETING

Para conseguir obter clientes é necessário saber identificar o seu segmento de clientes. A quem o seu produto ou serviço se destina, e depois vital é saber comunicar com eles.

A capacidade de **COMUNICAÇÃO** ou **SABER**

COMUNICAR é decisiva para lançar um negócio!

Num mundo altamente competitivo é de extrema importância a elaboração de um bom Plano de Marketing!

5. A EQUIPA

Um dos fatores chaves de qualquer negócio é a equipa!

Uma boa equipa pode transformar uma ideia menos boa num negócio de sucesso. Uma má equipa pode transformar uma excelente ideia de negócio num desastre.

Cada um de nós tem um talento, ou até pode ter sorte de ter vários, mas ninguém reúne talento em todas as áreas. Deste modo é necessário constituir uma boa equipa de trabalho que agregue talento e sinergias para produzir bons resultados.

Essa equipa pode ser feita com sócios, trabalhadores ou parceiros.

Numa fase inicial sobretudo com pessoas que possam colaborar como parceiros, mentores ou prestadores de serviços que possam apoiar.

É nesta medida que é importante a capacidade de Liderança e de Team Leading do empreendedor de modo a conseguir que todos partilhem da sua visão e pretendam contribuir para o sucesso final.





6. O REGULAMENTO GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS

As preocupações levantadas pelos desafios tecnológicos e a necessidade de proteção das pessoas singulares, como direito fundamental, geraram a elaboração deste Regulamento.

O que são dados pessoais?

Informação relativa a uma pessoa singular identificada ou identificável “titular dos dados”. Uma pessoa singular pode ser identificada direta ou indiretamente em especial por referência a um identificador (nome, número de identificação, dados de localização, identificadores por via eletrónica ou a um ou mais elementos específicos da identidade física

fisiológica, genética, mental, económica, cultural ou social dessa pessoa singular.

Este Regulamento aplica-se às pessoas singulares, isto é, aos cidadãos, não se aplicando às pessoas coletivas. Esta matéria é vasta e não teremos oportunidade, de a analisar detalhadamente. Contudo, alerta para três princípios fundamentais que constroem este Regulamento e cuja compreensão, permite uma melhor organização das ideias e conseqüentemente de como implementar as respetivas regras e procedimentos nas empresas.

PRINCÍPIO DA NECESSIDADE

(Particular relevância) Os dados pessoais devem ser limitados ao necessário para os efeitos para os quais são tratados.

- O acesso deve ser restrito com base na necessidade, ou seja, só devemos recolher os dados de que necessitamos e para os fins específicos da nossa atividade e só darmos acesso a quem necessite dos dados para trabalhar.

PRINCÍPIO DO CONSENTIMENTO DO TITULAR DE DADOS

Pressupõe uma manifestação de vontade, livre, específica, informada e explícita, pela qual o titular dos dados aceita, mediante declaração ou ato positivo inequívoco, que os dados pessoais que lhe dizem respeito sejam objeto de tratamento.

- A regra é a de que não há consentimento implícito nem tácito!
- A necessidade de consentimento e autorização para utilização de dados tem de ser dada por escrito e com determinação dos fins a que se destinam.
- Necessidade de evidenciar que o consentimento foi dado pelo que e mais do que nunca temos de ter atenção à necessidade de contratualização, de acordos de confidencialidade, de introdução de cláusulas específicas mesmo em contratos de trabalho, etc.

PRINCÍPIO DA TRANSPARÊNCIA

As pessoas singulares a quem os dados dizem respeito deverão ser alertados para os riscos, regras, garantias e direitos associados ao tratamento dos dados pessoais e essa informação deve ser de fácil acesso e compreensão;

- O prazo de conservação dos dados deve ser limitado ao mínimo, sempre que possível;

- O responsável pelo tratamento dos dados deverá fixar prazos para apagamento ou revisão;
- Deve ser garantida a segurança e confidencialidade no tratamento dos dados;
- O titular dos dados deverá conhecer a identidade do responsável pelo tratamento e as finalidades a que o tratamento se destina e ser informado das operações de tratamento.

Conclusões a reter para uma boa aplicação do regulamento nas nossas empresas:

- Necessidade de adoção de procedimentos internos nas empresas/organizações qualquer que seja a sua dimensão;
- Necessidade de revisão de formulários, contratos, acordos de confidencialidade, etc;
- Deixam de ser válidos contratos assinalados apenas com cruzinhas ou o lema “quem cala consente”;
- Necessidade de elaboração de acordos de confidencialidade com entidades externas que prestam serviços às empresas e que têm acesso às respetivas bases de dados;
- Tendencialmente em todos os atos em que temos acesso a dados, temos de recolher consentimento dos próprios com indicação do fim a que os mesmos se destinam e estabelecer desde logo, o período durante o qual tais dados irão ser guardados;
- Sempre que aparecer uma situação de difícil entendimento e/ou aplicação prática ou uma zona cinzenta pedir informação prévia à Comissão Nacional de Proteção de Dados.



7. O REGISTO DA MINHA MARCA

A MARCA pode ser constituída por um sinal ou conjunto de sinais suscetíveis de representação gráfica, nomeadamente palavras, incluindo nomes de pessoas, desenhos, letras, números, sons, a forma do produto ou da respetiva embalagem, desde que sejam adequados a distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos de outras empresas.

A marca pode, igualmente, ser constituída por frases publicitárias para os produtos ou serviços

a que respeitem, desde que possuam carácter distintivo, independentemente da proteção que lhe seja reconhecida pelos direitos de autor.

O registo confere ao seu titular o direito de propriedade e do exclusivo da marca para os produtos e serviços a que se destina.

A Marca pode ser: Nacional, da União Europeia e Internacional, sendo a instrução do pedido e a tramitação, diferentes para cada uma delas.

O registo tem de ser feito no Instituto Nacional de Propriedade Industrial pelo próprio interessado ou titular do direito; agente oficial de propriedade industrial; advogado ou solicitador ou terceira pessoa domiciliada em Portugal com procuração para o efeito.

Atualmente o registo da marca nacional pode ser feito online (*inpi serviços online*) e o portal da empresa dispõe também de um serviço marca na hora, o qual disponibiliza um

conjunto de marcas pré aprovadas, à semelhança do serviço da empresa na hora (*portugal.gov.pt* ou *justiça.gov.pt*)

A marca europeia também pode ser feita online, junto da EUIPO (Instituto da propriedade intelectual da União Europeia)

Os sistemas a nível nacional, regional e da UE são complementares e funcionam em paralelo entre si.

As marcas da UE conferem proteção em todos os Estados-Membros da União Europeia.

Nunca se esqueçam que uma Marca é um ATIVO de uma empresa!



fólego

CAPÍTULO 2

DESAFIOS CRIATIVOS:
EM CADA ESQUINA
UMA IDEIA

MIGUEL ABREU

EM CADA ESQUINA UMA IDEIA - ECOSSISTEMAS CRIATIVOS E SUSTENTÁVEIS

I - UM NEGÓCIO CRIATIVO, PARTE I

Quando reunimos em Mação, à volta de uma mesa, um conjunto diversificado de pessoas do Centro de Portugal, interessadas em avaliar as suas possibilidades e capacidades para empreender um negócio criativo, levantaram-se várias questões: faz sentido? para quê? para quem? com quem? como? E antes de mais perguntavam: o que é, afinal, um negócio criativo?

Realmente, e antes de mais, e numa perspetiva técnica e pragmática, parece-nos importante ter a certeza de que a nossa ideia de negócio se inclui, ou não, nos chamados “negócios criativos”, que em Portugal - pelo menos atualmente, o que significa que estas classificações sofrem variações - podem ser de duas diferentes categorias: da categoria da cultura nuclear ou da categoria das indústrias culturais, que são diversas das indústrias criativas.





Portanto e simplificada, se a sua ideia de negócio se encaixa numa das chamadas atividades criativas assim classificadas em Portugal, terá um negócio criativo.

AS ATIVIDADES CRIATIVAS EM PORTUGAL

SETOR CULTURAL E CRIATIVO

ATIVIDADES NUCLEARES

- **Artes performativas** (Circo, Dança, Festivais, Teatro)
- **Artes visuais e Criação literária** (Artes plásticas, fotografia)
- **Património cultural** (Arquivos, Bibliotecas, Lugares Históricos, Museus, Sítios Arqueológicos)

INDÚSTRIAS CULTURAIS

- **Música**
- **Audiovisual** (Cinema, Rádio, Televisão, Vídeo)
- **Edição**

INDÚSTRIAS CRIATIVAS

- **Arquitetura**
- **Design**
- **Publicidade**
- **Serviços de software / multimédia**

(Fonte: Guia de Apoios à Cultura e Criatividade / Ministério da Cultura de Portugal / GPEARl - Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais)

O QUE SÃO INDÚSTRIAS CRIATIVAS?

O Relatório de Economia Criativa 2010, produzido no âmbito das Nações Unidas, define as indústrias criativas como sendo “ciclos de criação, produção e distribuição de produtos e serviços que utilizam criatividade e capital intelectual” como inputs primários; um conjunto de atividades baseadas em conhecimento, focadas, entre outros, nas artes, que potencialmente geram receitas de vendas e direitos de propriedade intelectual; sendo também evidente que os países podem escolher diferentes conceitos de indústrias criativas, as Nações Unidas chamam a atenção para a necessidade de cada um deles identificar claramente todos os produtos e serviços criativos e o seu mapeamento

Portugal, como vimos, distingue a cultura nuclear, das indústrias culturais e, por sua vez, separa-as das indústrias criativas. Mas, no seu conjunto, o Sector Criativo em Portugal engloba

todas as atividades, e todos os profissionais, que trabalham nos “sub-sectores” claramente identificados, permitindo comparações locais e internacionais.

II – ECOSSISTEMAS CRIATIVOS E A TÉCNICA DE PENSAMENTO PEDONAL

I. DELIMITAR O TERRITÓRIO E PENSAR COM OS PÉS

A área territorial que nos convocou o pensamento para a escrita destas linhas reúne cinco comunidades municipais: Mação, Oleiros, Proença-a-Nova, Sertã e Vila de Rei, enquadrados no chamado Pinhal Interior Sul da zona centro de Portugal continental. Municípios rurais, por oposição aos municípios urbanos. De fraca densidade populacional. Fustigados pelas alterações climáticas e sobretudo pelos incêndios florestais.

O que nos interessa neste momento – identificar ecossistemas criativos e sustentáveis –, é ter noção, antes de tudo o mais, do **contexto** em que nos inspiramos, pois, esta afirmação de “em cada esquina uma ideia” é uma provocação aos nossos cinco sentidos para, com base nos territórios de ação, se desenvolverem em fluxos inspiradores.





Delimitar um **espaço territorial** é, a nosso ver, o primeiro passo a trabalhar de modo a deixarmos-nos inspirar por esse mesmo território. Desenhar a nossa **cartografia** específica. É muito em função desse território, e dos sub-territórios ou camadas territoriais que ele encerra, que nos interrogamos sobre nós e a nossa real vontade de ficar ou de partir desse território, de criar ou não criar um negócio nesse território e porquê. E quando. E como. E para quem. E para quê... Ou seja, em que medida o território nos inspira, nos emociona, nos cria expectativas de Futuro. Ou não cria, e porquê.

Delimitar um território para o **contemplar**, para o **cheirar**, para o **comer**, para o **desbravar**. Com os pés caminhando pelos territórios delimitados, construiremos **pensamento e massa crítica, ação, utopias e distopias...** Há quem possa chamar a esta nossa atividade uma espécie de pré-estudo de mercado, mas nós preferimos chamar tão só e apenas “pensamento pedonal”. Pensar com os pés, como nos ensina o sociólogo José Machado Pais, no seu livro Sociologia da Vida Quotidiana (IES-Instituto de Ciências Sociais, 2002)

PENSAR COM OS PÉS

Parece interessante e como uma metodologia transversal de pensamento criativo, seguir alguns métodos da chamada sociologia da vida quotidiana, onde a máxima “pensar com os pés” nos incita à **ação de caminhar para o pensamento, de caminhar para a reflexão**, literalmente usando os pés, em passeios lentos, muito atentos às informações do quotidiano do território.

Ler o terreno, o território, como quem lê o “mercado”, ou pensa no mercado, apela à sensibilidade e aconselha a preparar o nosso olhar, o nosso ouvido, o nosso olfato, o nosso paladar, o nosso tato, para a **criatividade latente em inúmeros pormenores**. Enfim, compreender a importância do território base de onde partimos, delimitando-o e observando-o minuciosamente, cartografando-o, de modo a inspirar-nos e de modo a conhecermos as oportunidades do mercado. Ou do conhecimento.

Como transformar, enfim, o quotidiano numa alavanca do conhecimento.

Numa lógica de descoberta, eis a nossa questão.

Falamos da importância de conhecer o território pois será dele que vamos tentar assegurar a nossa sobrevivência, preferencialmente através de negócios criativos, o nosso desafio. Ele nos dará respostas que nele nos fixarão, ou que dele nos afastarão – É no território que vamos encontrar, ou não, o ecossistema criativo fundamental à nossa sobrevivência através de negócios criativos. E, não existindo, seremos capazes de criar com

outras pessoas e entidades esse ecossistema? O que nos leva a pensar: trabalhamos com base na cooperação ou na competição? Valorizamos a partilha e a complementaridade ou o secretismo?

Pensem nisso pois é uma questão muito importante para traçar o perfil de ecossistema que conseguiremos, ou não, criar ou aproveitar.

2. TERRITÓRIOS URBANOS VS TERRITÓRIOS RURAIS

Pensamos importante também, e neste momento, refletir um pouco sobre o que é hoje um território urbano e um território rural já que, e cada vez mais, se entrelaçam, ou se podem ir entrelaçando, um com o outro.

Com efeito, a leitura do território delimitado e cujas fronteiras podemos ampliar ou reduzir consoante a cartografia que desenhamos, tanto se faz num território dito urbano, como num território dito rural.

Os cidadãos e os rurais sentem-se cada vez mais próximos uns dos outros, olhando e sentindo o mundo de cada um deles – o mundo urbano e o mundo rural – como realidades próximas, seguindo novas regras de relação, em busca de uma **complementaridade que assegure um desenvolvimento ao serviço da sobrevivência**. Sobrevivência dos territórios das pessoas. (FONTE: *Revista Portuguesa de História t XXXVI (2002-2003) pp 417-429 (vol.2)-Urbano e Rural: a convergência de dois conceitos ou outros modos de “olhar” o território? Fernando Delgado Cravidão / João Luís Fernandes*).

Convém então discutir sobre o que é, para cada um de nós, e para a nossa comunidade próxima, a **sobrevivência**.

Esta não será a primeira questão que se nos coloca quando nos queremos inspirar, pois é bom que as ideias fluam, por mais disparatadas que nos possam parecer, sem grandes constrangimentos... mas, ao filtrar cada ideia já nos parece pertinente pensar de que modo ela poderá contribuir para a nossa sobrevivência,

individual e coletiva.

Vejamos então.

Primeiro é importante que cada um dos residentes nas comunidades da zona centro (Pinhal Interior Sul) do país, se interrogue: como sobreviver, no interior de Portugal, da criatividade e empreendedorismo criativo, em 2023 e anos seguintes? Questão pertinente quer para quem vive, estuda e trabalha a “criatividade” em Mação, por exemplo, quer para quem possa pensar em querer deslocar-se e viver e trabalhar, criativamente, neste território.

Segundo, temos de avaliar, objetivamente, a ideia de que o desenvolvimento rural parece estar a ganhar uma nova dimensão, sobretudo naqueles territórios onde a população é mais ativa, muitas vezes estimulada pelo aparecimento de novos atores locais - estrangeiros, forasteiros, novos residentes não nascidos nas terras ou a elas regressados enquanto descendentes -. Reivindicando uma cidadania participativa e crítica, com capacidade de auto-valorização e auto-condução da sua vida pessoal e coletiva. Novos atores locais que chegam aos territórios rurais com novas ideias, exigências e possibilidades de mobilidade. Claro que esta equação se faz a partir do momento em que há, de facto, novas pessoas a chegar aos territórios rurais e capazes de interagir com os autóctones e estes com os forasteiros.

Pelo que se impõe a pergunta: têm chegado novas pessoas aos territórios? E que pessoas? Porquê? Para quê?



É evidente que o ecossistema tem de estar preparado para atrair novas pessoas, novos talentos, outras formas de “ver” e de “respirar” o território, questionando-o, provocando-o, criando as chamadas tensões criativas, em regra com impactos económicos e sociais. O ecossistema vai-se alterando à velocidade da **Vontade** e da disponibilidade das pessoas e das entidades de cada território para a receção de projetos de base criativa, autóctones ou vindos de relações criadas com o exterior do território. Para facilitar e estimular o desenvolvimento, e as vontades de desenvolvimento para a sobrevivência, é fundamental a criação de **espaços** e de **tempos** para o **convívio**. Promover **encontros** para conviver e trocar ideias, muitas vezes de modo informal, é extremamente necessário para a criação de um **ecossistema de atração** – mesmo que a partir de problemas concretos e difíceis, por exemplo, a questão dos incêndios e das alterações climáticas. Como é que destas situações dramáticas podemos convocar criadores que auxiliem a implementação de ecossistemas mais equilibrados e seguros que promovam o respeito pela natureza, a interajuda entre as populações, a valorização do património natural, material e imaterial.

Por sua vez, normalmente, os grandes problemas revelam outros problemas prévios ao primeiro problema detetado, como, por exemplo, o da fraca densidade populacional, ou o fraco exercício do debate local e da massa crítica, ou a constatação de uma energia coletiva débil ou desequilibrada, fracas expectativas no Futuro, etc., etc.

Constatamos ainda que muitos destes problemas de convivialidade ou melhor dizendo de inexistência de convivialidade, e mormente de **convivialidade cosmopolita**, resultam das dificuldades de mobilidade – territorial e social (também intelectual).

A questão da mobilidade associa-se inexoravelmente à equação da sobrevivência (não só financeira, mas também de liberdade individual) num, e para um território. Ou seja, um território com fraca densidade populacional, pouca mobilidade e convívio entre população local e desta com a população forasteira, com desconhecimento mútuo, se não criar condições para a convivialidade entre desconhecidos, desperdiça oportunidades de desenvolvimento social e criativo. Desperdiça o célebre “capital social”, logo desperdiça também capital cultural e criativo. Cava alheamento, entorpecimento, inatividade ou, pelo contrário, estimula a saída dos mais ativos, inquietos e visionários. Por isso, facilitar e estimular a mobilidade atenuando ideias como a de longa distância, ou reforçando medidas para atrair e fixar populações, através de ambientes ecológicos e limpos, rede hospitalar e social, rede de ensino, rede de transportes, etc. é extremamente importante para que se crie o tal ecossistema criativo, de que vimos falando. Mas cujo embrião tem de ser previamente pensado e desenhado, pelas forças locais da sociedade civil e política, e apresentado como desígnio orientador, plataforma de confiança.

Todos, ou quase todos, já sabemos isto, no entanto as políticas públicas e as vontades individuais para a mudança não têm conseguido encontrar-se no traçar de um desígnio local e nacional para a ocupação das áreas territoriais do interior do país. O que conscientemente complica a vida a quem deseja montar um negócio criativo pois terá, às vezes quase sozinho, de criar o tal ecossistema, o que, claramente, não deveria ser tarefa sua.

Nestes casos facilita procurar outras pessoas, singulares ou coletivas, e criar uma **comunidade de interesses sustentáveis** entre si e que, de algum modo, criem um ecossistema de contexto e rede de apoio.

Ainda no âmbito da mobilidade, se as estradas e outras vias de comunicação terrestre, aérea, e marítima, são muito importantes, também a internet desempenha um papel fundamental, não só ao permitir o teletrabalho, ou o trabalho remoto, mas porque proporciona igualmente outras oportunidades de ocupação do Tempo, nomeadamente o tempo livre, e a relação imediata com o Mundo. E, esperamos, facilita outra tomada de consciência sobre o Mundo global e outras possibilidades de Conhecimento. Ou seja, a mobilidade física, mas não só. Também a mobilidade intelectual, associada ao conhecimento e à informação, à formação e ao reconhecimento. E, nessa preocupação com a mobilidade, obviamente, a mobilidade social e cultural, que se deseja alcançar através da criação de oportunidades comuns baseadas em talentos e capacidades próprias.

Ou seja, o ecossistema para a criatividade implica compreender, promover e facilitar a mobilidade em todas as suas dimensões (física, intelectual, socioeconómica...).

Por outro lado, vive-se hoje uma maior **consciência do respeito pelo ambiente**, onde as relações do homem com os seus recursos começam a preocupar muitos dos nossos cidadãos – uma renovada ideologia de retorno à natureza. Uma oportunidade a não perdermos de vista. Estimulada pelo sentido de responsabilidade para com as gerações futuras, a ideia de sustentabilidade vai ganhando dimensão, ocupando espaço de discussão pública e mediática, desde os finais dos anos 70 do século passado. O desenvolvimento é

traçado, cada vez mais, em função das gerações futuras, de modo a garantir não só a existência do planeta, mas também um quotidiano agradável para todas as pessoas.

Então a ideia de sobrevivência pode ser desenvolvida em função de um presente comprometido com um futuro próximo, que nos pode facilitar a abertura de espírito para a valorização de ideias que, anteriormente, nos poderiam parecer pouco ambiciosas, pequeninas, rudimentares... Mas a sua relação com a sustentabilidade passou a valorizá-las e, por acréscimo, a valorizar-se também as histórias de vida pessoal associadas a cada produto ou serviço criativo (e estamos a pensar nas bonecas de pano de uma das nossas companheiras de formação), as técnicas ancestrais, as narrativas históricas e mitológicas, as paisagens, as características coletivas de uma vila ou cidade, enfim...

Por exemplo, “criar” a partir de modos de estar como o Vagar, inspirador de um ecossistema criativo em Évora, que irá favorecer o desenvolvimento de projetos de investigação e projetos artísticos e culturais, mas também de comunicação ao serviço do turismo da cidade, da economia circular, das obras públicas, da ocupação do Tempo livre, da saúde, das relações internacionais com outras culturas onde o Vagar seja modo de estar, de socializar e de viver, etc. (Évora, Capital Europeia da Cultura, 2027).

E na região Centro pudemos também ver como a partir das circunstâncias infelizes dos incêndios se conseguiram estabelecer relações entre municípios (pessoas) e Estados (Portugal, Noruega, Islândia), no âmbito do projeto Fôlego.



3. APLICAR CONSELHOS DA PERMACULTURA

Nestes contextos criativos onde a mobilidade e o ambiente desempenham funções estruturantes o que podemos aprender com a permacultura? Poderá ser a permacultura um modelo de inspiração para a organização dos negócios criativos propostos por empreendedores culturais e criativos preocupados com o ambiente?

Julgamos um desafio interessante pensar os negócios criativos de acordo com a ética, e os princípios, da permacultura que foram propostos por Graham Burnett, e que se podem aplicar em múltiplas circunstâncias. (FONTE: Permaculture: A Beginner's Guide, Spiralseed, 2012)

A permacultura não é uma ciência oculta; trata-se, antes, de uma maneira de pensar e de organizar a vida e o mundo satisfazendo as nossas necessidades atuais, sem prejudicar a satisfação das necessidades das gerações futuras, o que é uma manifesta afirmação da sustentabilidade desejada para o planeta.

Mas, e para lá dessa ideia importantíssima, há ainda duas ideias estruturantes a fixar por qualquer empreendedor na área dos negócios

criativos: a ideia da responsabilização e a ideia da capacitação do indivíduo (tu és capaz!). Apelando-se à observação permanente, com reflexão, que todos devemos exercitar – de modo a experimentar e a arriscar – errar é humano! Podemos-nos proteger através de pequenos projetos e, a partir dos seus bons resultados, ganhar confiança em nós e nas nossas competências individuais e sociais. Ou compreender a nossa inaptidão para ser empreendedor, mesmo que estejamos repletos de ideias, aparentemente, interessantes.

Ou seja, a permacultura ajuda-nos a compreender o quão importante é avaliarmo-nos enquanto pessoas e projetos que desejam aumentar a sua autonomia, independência económica e, ao mesmo tempo, assegurar a qualidade ambiental envolvente.

Poderá ser este um bom mote de partida para uma reflexão e ponderação mais profunda: como conseguir estes 3 objetivos de vida através de negócios criativos num determinado território. Será esse chão territorial capaz de proporcionar um ambiente criador de energia positiva, centrada na saúde, e na vida?

A permacultura desafia-nos, assim, a pensar como incrementar projetos criativos de caráter ecológico, em harmonia com a natureza, ambientalmente sustentáveis. Que valorizem o ar limpo, a água potável; que valorizem um trabalho e um lazer humanamente enriquecedor. Orientados para consumidores também eles preocupados com o estado do Planeta, com um bem-estar próprio interligado com a natureza, em relação com comunidades de todo o mundo orientadas, cada vez mais, para esses mesmos valores de salvaguarda do mundo natural e da Humanidade.

Projetos, portanto, para “consumidores” consciencializados e projetos para consciencializar os “consumidores”.

Há, pois, e claramente, uma Ética e um conjunto de princípios da permacultura que importa considerar quando pensamos em negócios criativos, hoje. Nesse sentido, todos os projetos criativos devem estar orientados em função de valores fundamentais como são os do respeito pela Terra (Planeta), pela Pessoa (diversidade das pessoas e dos seus direitos, consciencializando os seus deveres) e pela Partilha (procura de partilha...).

Para lá daqueles princípios éticos gerais e transversais, há ainda alguns conselhos que podem ser pertinentes para o desenho de negócios criativos, atualmente.

a) Trabalhar com a natureza e não contra ela.

Primeiro escutar a natureza intervindo o menos possível – ainda que por vezes se tenha de intervir, evite-se, porém, mudar por mudar. Pensemos então na importância da hierarquização de intervenções – intervir no quê, para quê e quando? Questão muito pertinente quando pensamos em criar um negócio, seja ele criativo ou não...

b) Transformar os problemas em soluções.

Muitas vezes a resolução de um problema depende apenas do modo como olhamos para as coisas. Uma pequena mudança de perspetiva

pode-nos ajudar a encontrar soluções novas. Tirando partido de uma atitude de tolerância para com as coisas, as pessoas, a vida, valorizando as aparentes banalidades! (Exemplo: uma casa em ruínas que passa a ser uma inspiração e uma riqueza, um pastel de feijão com história emocional associada à sua qualidade gastronómica, que passa a ser valorizado como um tesouro da vila ...).

c) Cada função deve ser assegurada por diversos elementos, meios e não apenas por uma via.

Isto é, evitar a monocultura, valorizar a policultura. Ou seja, que cada função possa ser assegurada por diversos elementos.

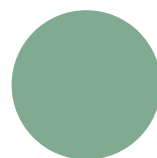
Manter um negócio central pode aconselhar ao desenvolvimento de negócios paralelos que aproveitem as mesmas estruturas físicas ou de terreno; usem as mesmas vias e meios de distribuição, etc., não ficando totalmente dependentes de uma atividade, cultura, ou mercado, para subsistir e garantir a qualidade de vida.

d) Cada elemento deve reunir diversas competências.

Quantas mais competências a pessoa (criativo) tiver, mais defendida está para assegurar a sua independência e autonomia financeira bem como para conviver e relacionar-se com os outros, mesmo se desejar implementar um sistema de trocas diretas e/ou de complementaridade.

e) Rendimentos só são limitados em função da imaginação.

Normalmente o rendimento designa a quantidade de “matéria” produzida, calculada em relação com os recursos e esforços investidos... pelo que não há razão alguma para não alargar esta definição a fim de incluir na ideia de rendimento as informações e as lições aprendidas, a experiência adquirida, as vantagens de fazer o que se gosta, as mais valias ambientais (ar puro, praia, campo) e de tempo, o prazer. O rendimento deve ser hoje



compreendido como um cálculo de benefícios, pessoal e íntimo. Os criadores são pessoas que sempre valorizam aspetos que muitas vezes estão para lá da questão económico-financeira. O que não quer dizer que não precisem de dinheiro, mas só que o dinheiro pode não os realizar, muitas vezes, totalmente – aliás, como acontece com muitas outras pessoas de outros setores de atividade. A partir de um certo patamar económico que se considera suficiente e digno, há outros aspetos que se valorizam ou se podem passar a valorizar. No fundo, tentar acabar com o raciocínio limitado na frase, clássica, “de que se não dá dinheiro, porque é que se faz?”.

f) A importância das sinergias.

Para um ecossistema mais produtivo, há que estar atento e motivado para a relação sinérgica que dentro da própria estrutura se pode desenvolver e levar, até, a abrir novas áreas de atividade ou de negócio, complementares, entre si. A sinergia é importante para unir departamentos de uma mesma estrutura (e porque não pensar na cidade ou vila ou bairro ou rua como uma estrutura?) de modo que, em conjunto, se encontrem soluções para os mais diversos problemas, criando-se um verdadeiro ambiente de cooperação. Quando há sinergia os trabalhos

e as forças de trabalho complementam-se, as responsabilidades são divididas de forma adequada, o diálogo é constante e fluído.

g) Convivência na diversidade – empilhamento.

Contrariando a organização dos jardins cultivados pelo homem, verificamos que a natureza não compartimenta as suas culturas por espécies, colocando de um lado as plantas ornamentais, de outro lado os legumes e de outro lado ainda, as árvores de fruta.... Na floresta, as grandes e as pequenas árvores convivem entre si, juntamente com arbustos, plantas, etc., ocupando o mesmo espaço e empilhando-se umas sobre as outras, procurando cada qual o seu espaço de acordo com as suas necessidades, no seio do sistema... como aproveitar este ensinamento da natureza para encontrar espaço de convivialidade e de complementaridade entre negócios criativos em vez de uma competição destrutiva? Ou seja, estimular interfaces entre pessoas e ideias, com benefícios para cada qual, e como cada qual pode proteger o outro e, deste modo, promover toda uma sucessão de projetos sustentáveis e também ancorados entre si, fortalecendo-se.

III - RECURSO

O que se entende hoje por “recurso”? Seja o que venha a ser, o recurso é-o em função de um Tempo e de um Espaço, em função das necessidades de uma determinada e concreta comunidade e de acordo, também, com a tecnologia disponível. Os conceitos de Tempo e de Espaço interagem com a ideia que se possa ter de recurso - nem todas as pessoas, vivendo em diversas velocidades, classificam como recurso uma mesma realidade. Por outro lado, o conceito de recurso vai-se ampliando e robustecendo com a inclusão de componentes imateriais: por exemplo, a importância da atividade turística sustentada nas identidades de cada lugar e nas especificidades culturais de cada população. Um saber fazer específico e vital de cada território, a par das suas tradições e crenças, que amplificam sentimentos de auto-estima, transformam-se em recursos, reproduzíveis, criativamente, em outros mais recursos.

Valorizando-se hoje a diversidade, a criatividade e a inovação, valoriza-se não só o território urbano, como parece óbvio, mas também, e paradoxalmente, os espaços rurais mais despovoados onde o Tempo parece crescer, o ar tende a ser mais puro e a segurança um valor em crescimento, por comparação com os perigos da urbe.

Ou seja, há em cada território, neste caso no chamado território rural, potencialidades, recursos, pois, a descobrir, e a explorar, ou a potenciar, com vista a uma mais qualificada vida das suas populações e sem agressões ao meio ambiente. Por outro lado, a cultura e a

criatividade, são, na sua génese humana e no compósito de relações humanas (capital social, aí está!) que alimentam a prática cultural e criativa, recursos inesgotáveis.

No Centro, posso ter tempo (recurso) para olhar a paisagem (recurso), cultivar e comer maçãs biológicas (recurso), desenvolver um vídeo game (recurso) e, desse modo, sustentar-me pela prática de um negócio criativo?

A resposta será, e a nosso ver, a seguinte: porque não? A avaliação, porém, para encontrar uma resposta honesta e de ponderação dos riscos associados aos recursos existentes, implica ponderar várias circunstâncias de personalidade e de contexto pessoal (o meu Eu), e outras, endógenas e exógenas aos territórios, tais como: a) mobilidade; a que distância do mar está Mação? E a que distância está Oleiros? E de Vila do Rei? E do aeroporto? E do Hospital? E da Escola? Ou do comboio? E de Paris? Ou de Nova Iorque? Ou de Luanda? Ou de São Paulo? Ou seja, ponderar sobre as distâncias socioeconómicas na sua relação com as distâncias locomotivas; b) ponderar sobre a divergência entre as curvas demográfica e económica – eventual fraca densidade populacional; c) avaliar a existência de centros urbanos (fortes? fracos?) dinamizadores, e respetivos poderes polarizadores. Por outro lado, há que não esquecer que a Globalização, pressupondo aumento de circulação de populações e de investimentos e intensificação da mobilidade de fluxos materiais e imateriais, altera, ou pode alterar, as paisagens rurais e urbanas. Com oportunidades e com perigos.



O património, material e imaterial, que o país guarda, é uma riqueza - será uma via, ainda que apenas alternativa, de afirmação? Qual a riqueza patrimonial, material e imaterial do Centro de Portugal?

A conservação do mundo rural que ainda subsiste é também uma riqueza? Pensamos que sim e cada vez mais pessoas pensam que sim – mas desde que acompanhada por inovação, capacidade de organização, pessoas, e processos de valorização.

Ou seja, uma potencialidade só é um recurso se recair sobre si uma teia organizativa que permita a produção de bens, produtos ou serviços consumíveis, quer por populações autóctones quer por mercados exógenos.

Pois precisamos de sobreviver, a questão é repensar com quanto precisamos para sobreviver.

Enfim, há, ou parece haver, uma crescente valorização do espaço rural por crescente número de pessoas, ganhando uma nova dimensão: cultural, social, ambiental e também educativa. Abrindo novas possibilidades de negócios criativos – por exemplo, o turismo em espaço rural. Será então pertinente questionar sobre se esse turismo rural permite lógicas de internacionalização desses territórios onde se desenvolve e se assume um papel de estrutura local de povoamento, pois que a chamada “marcha social”, só por si, não significa desenvolvimento local, podendo até, e paradoxalmente, provocar estragos e descaracterizações.

No entanto, o que nos parece importante e para já, é a consciencialização de que há uma plurifuncionalidade e crescente flexibilidade dos territórios rurais, muito importante para a germinação de ambientes criativos, exatamente como nos territórios urbanos.

IV - COMO DESENHAR UM ECOSSISTEMA CRIATIVO NUM TERRITÓRIO?

Para colocarmos o cérebro e o coração a funcionar e começar a desenhar um ecossistema criativo para um determinado território podemos começar por exercícios simples, como interrogar-nos sobre:

Que cor associa ao território? Que quadro associaria ao território? Que livro, ou livros, associa ao território? Que música ou músicas o território me inspira a escutar ou que associa ao território? Que música escutaria ao pôr do Sol? E a que horas sairia de casa, para um passeio pelos campos ou para uma ida à praia? Como é a arquitetura do comércio local? O que se entende por conforto no território? Valoriza-se o silêncio? Há racismo ou xenofobia? Ou discriminação de género e de orientação sexual?

O peso da religião ou das religiões? Há teatros ou museus? Há fábricas? Onde as populações locais mais socializam?



Convém ainda e como método, que cada um de nós coloque um conjunto de perguntas a si próprio e à sua organização, mesmo que seja uma micro organização, que auxilie a pensar em que medida as suas ideias estão, ou não, alinhadas com grandes preocupações, interesses, motivações do mundo contemporâneo – no fundo, estar atentos a algumas das grandes questões, e causas, do nosso futuro coletivo, a nível nacional e mundial.

Jonathon Porritt escreveu um livro interessante “The World we made” (Phaidon, London, 2013), onde desafia os leitores para algumas reflexões que nos podem também inquietar e inspirar. Como vejo hoje o meu mundo e como o projeto em 2050? Como a revolução solar está a interagir connosco, com a nossa paisagem, com a nossa vida quotidiana?

A água como uma questão de vida ou morte – ou a necessidade de haver água para todos.

E a internet, como estamos a lidar com a internet e com a inteligência artificial?

As alterações climáticas - o fim da idade do petróleo?

As empresas, as cooperativas e o capitalismo.

A militância espiritual – o desperdício de comida é um pecado, sobretudo perante a ideia da grande fome e a urgência de alimentar o

mundo.

A educação ilimitada.

Trabalhar ao ritmo da natureza e colocar a natureza a trabalhar.

A segurança no mundo cibernético.

A bomba-relógio da população.

Mentes e máquinas.

Reformas urbanas nos desenhos e construção das cidades.

O renascimento da fabricação.

O controlo da biotecnologia.

O trabalho, a riqueza e o bem estar.

O mar e os recursos marítimos.

A empatia.

Enfim, muitas outras questões se colocam num mundo em permanente mudança, e que devemos tentar conhecer, identificar, sistematizar, e cruzar com as nossas ideias e expectativas...

Como é que estas grandes questões, entre outras, interagem com o meu ecossistema, o meu contexto, a minha ideia de vida e de negócio criativo?

V - ENTÃO? UM NEGÓCIO CRIATIVO – PARTE 2

Voltamos ao princípio deste capítulo. Teremos um negócio criativo? Desenvolvemos agora um pouco mais a questão com as reflexões que fomos partilhando nos sub-capítulos anteriores.

O que é um negócio?

A palavra negócio vem do latim negotium que significa ocupação, trabalho, atividade.

Pensamos importante ter presente esta origem etimológica, pelo reforço da ideia de ocupação, de trabalho e de atividade.

Em português significa, e no sentido que agora mais nos interessa, transação comercial.

O que é um negócio criativo?

A ideia de negócio criativo implica-se com uma transação comercial de um bem, produto ou serviço criativo. Uma transação comercial com base na cultura e na criatividade; ou seja, as atividades artísticas e criativas podem ser transformadas em transações comerciais, em negócios, se pensadas de forma regular para proporcionar lucro, satisfazendo a procura do mercado.

Pensamos importante voltar ao significado latino de negotium pois reforçando-se a ideia de ocupação, de trabalho e de atividade, auxilia-se a colocar ao artista e ao criativo, a seguinte questão: qual a importância que a atividade artística e criativa têm na sua sobrevivência? É uma atividade amadora, que faz como expressão de prazer, passatempo e ocupação de tempos livres ou, pelo contrário, é a sua principal fonte de rendimento para se sustentar a si e à sua família, proporcionando-lhe ao mesmo tempo realização profissional? Assumir que se quer viver profissionalmente da arte e da criatividade, implica assumir os riscos desse profissionalismo, isto é, há que realizar atividades que produzam bens, produtos ou serviços que alguém (cliente, espetador, utente), ou alguém por ele, está disposto a pagar, uma vez que esses bens, produtos ou serviços – artísticos e/ou criativos – lhe são essenciais para a sua vida (uma necessidade ou,

pelo contrário, uma não consciência dessa necessidade, que justifica em parte o apoio público a projetos artísticos e culturais ignorados por grande número de consumidores, ainda) ou lhe proporcionam algo de que realmente gosta ou desconhece (um desejo, uma curiosidade).

Mas a ideia de negotium também nos ajuda a fazer contas relativamente ao valor da remuneração ou do preço a negociar pelo trabalho criativo desenvolvido – é só o dinheiro que me interessa? Ou valorizamos o prazer artístico ou criativo? Ou outros valores? Qual a percentagem de dinheiro Vs o prazer artístico, ou o sentido de oportunidade, devemos equacionar no momento de fixar um preço ou aceitar um valor pecuniário pelo serviço ou pelo produto ou bem criativo?





VI - EU, QUEM SOU EU?

Eu, criativo, quero ser um empreendedor? Quero transformar o meu talento, a minha atividade criativa, num negócio e preferencialmente de sucesso (independentemente do que cada qual possa entender por sucesso), que me assegure a sobrevivência e a sobrevivência do Planeta? Estou disposto a assumir um conjunto de compromissos, tais como: trabalhar a pensar nos cidadãos e nas suas necessidades, ou nos clientes e nos seus desejos; estudar a concorrência; preparar uma formação técnica e artística adequada; calcular os custos; dedicar tempo aos conhecimentos legais; disciplinar-me e planear as atividades... Enfim, tenho perfil e vontade de ser empreendedor?

Antes de tudo o mais deve ser capaz de delinear bem os seus objetivos. Quais são as suas motivações e metas? Porque decidiu transformar a sua atividade criativa num negócio? Que resultado espera alcançar com esta decisão? O que pensa ser preciso fazer para

alcançar esses objetivos? Que factos ou situações poderão dificultar o sucesso do seu negócio e que decisões vai tomar para ultrapassar as dificuldades?

Para lá de encontrar respostas para estas questões o criativo deve também auto avaliar-se examinando-se intimamente e com verdade e procurando ouvir também as verdades dos outros sobre si mesmo. As suas características físicas e de personalidade, os seus talentos, a sua saúde, os seus humores, o seu agregado familiar, a sua ambição financeira e de reconhecimento artístico, etc. etc. Todas as qualidades e defeitos do seu EU devem ser equacionadas e ponderadas, antes de tomar decisões sobre se quer ser, de facto, empreendedor e se sim, por onde deve seguir.

fôlego

CAPÍTULO 3

**COMUNICAÇÃO: QUEM
NÃO APARECE, ESQUECE**

SUSANA LOPES

QUEM NÃO APARECE, ESQUECE

Na era do digital, em que o mundo está em constante mudança, torna-se cada vez mais desafiante a capacidade de nos destacarmos no meio da multidão. A oferta é cada vez maior e a capacidade de nos diferenciarmos é cada vez mais um desafio.

Se por um lado temos um produto/serviço de qualidade, a verdade é que isso é cada vez mais redutor e a necessidade de nos darmos a conhecer, de estarmos presentes com uma comunicação coerente e de nos reconhecerem na agregação de valor ao mercado, tem cada vez mais impacto no sucesso dos negócios.

Os sistemas de comunicação, na era atual, fazem parte das denominadas *soft skills* dos empreendedores, são ferramentas poderosas que podem ditar o sucesso ou o fracasso do projeto.

Quem não aparece, esquece! Uma expressão antiga cada vez mais uma dura realidade nos tempos atuais, já que os canais de comunicação não param de aumentar, a dispersão da mensagem é cada vez maior e os consumidores cada vez mais exigentes.

ESTRATÉGIA DE MARKETING

I. O QUE É O MARKETING?

“Marketing é a arte de conquistar e fidelizar clientes.”

São várias as definições de Marketing que encontramos, quer em livros, quer no mundo digital.

O marketing é um conjunto de estratégias que tem como objetivo agregar valor às marcas, produtos, serviços e, principalmente, fomentar de uma forma positiva as relações entre empresas, clientes, colaboradores, parceiros e comunidade.

Uma boa estratégia de marketing deve identificar e satisfazer as necessidades de todos os agentes envolvidos, do início ao fim do processo. O envolvimento de cada um dos agentes, o sentimento de importância no decorrer do processo, faz com que a sua participação e a disseminação da mensagem seja maior, levando o público-alvo à compra.



2. QUAIS SÃO OS OBJETIVOS DO MARKETING?

Na maior parte das vezes definimos na perfeição o conceito de uma área de negócio, mas não sabemos muito bem para onde caminhar, nem como alcançar os objetivos a que nos propomos.

Definimos 7 objetivos, que facilmente se podem atingir, com a implementação de uma boa estratégia de marketing:

Vender Mais: Estratégias para atrair clientes;

Fidelizar Clientes: Empresa deve continuar próxima do cliente;

Visibilidade: Estratégia focada nas pessoas;

Criar Uma Marca: Branding (logo, valores, missão...)

Construir Relações: Criar Laços com os públicos (clientes, parceiros, colaboradores...)

Educar: Educar os consumidores sobre as soluções que oferecemos;

Colaboradores: Quanto mais felizes forem no seu local de trabalho mais “comerciais” se tornam.

3. MARKETING MIX

O marketing mix é uma ferramenta que orienta o planeamento e faz com que as estratégias

tenham impacto no mercado. Ao longo dos tempos existiu uma evolução dos 4Ps para os atuais 8Ps do marketing Mix.

Produto: O que entrega ao cliente: conceito, funções, marca. É ele quem determina o sucesso (ou não!) do seu negócio.

Preço: É necessário criar estratégias para que as pessoas identifiquem o valor do seu produto.

Place/Mercado: É uma maneira como o cliente adquire o seu produto ou serviço (loja física, pontos de venda, loja virtual, marketplace, etc.).

Promoção: Promoção diferente de desconto. São estratégias de marketing para vender o produto/serviço.

Público-alvo: Estudar o público-alvo para conhecer a persona.

Processos: Todas as técnicas e metodologias que representam o fluxo de trabalho. Definir quem é responsável por cada etapa: desde a criação do produto até o pós-vendas.

Posicionamento: É uma maneira de fazer negócios com seus clientes para obter um bom posicionamento da sua marca. Analisa: apresentação visual, equipa de trabalho, canais de divulgação e comportamento do consumidor.

Performance: É o pilar de qualidade e também da produtividade de sua marca. Nesta fase são escolhidos os KPIs para analisar o desempenho das estratégias de venda do produto no mercado. Essa análise é importante para avaliar.





ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

Estratégia de comunicação é o plano pelo qual uma empresa, os seus produtos ou serviços são divulgados para o público externo (clientes/parceiros/líderes de opinião/influencers) ou interno (funcionários).

Em outras palavras, é toda e qualquer comunicação produzida pela própria empresa, de acordo com seu planeamento estratégico empresarial.

I. DIAGNÓSTICO

Uma estratégia de comunicação deve ser coerente e sustentada na realidade atual da empresa. Fazer um diagnóstico aprofundado, respondendo a algumas questões, como as seguintes, pode ajudar:

- Como se caracteriza a empresa/projeto?
- Qual o seu mercado?
- Quem são os compradores e consumidores?
- Quem são os concorrentes?
- Que gama de produtos/serviços vende?
- Quais são os seus objetivos de vendas?
- Como promove a sua empresa?

Da resposta a estas questões resultará o posicionamento da sua empresa.

“Posicionamento é a posição relativa que ocupam marcas, produtos e serviços nas mentes dos seus respetivos consumidores”

O posicionamento resulta duas vertentes essenciais do negócio:

- **Mercado:** Estudar o mercado-alvo;
- **Diferenciação** dos produtos/serviços/ideias que vende passa pelo branding e pela experiência que oferece ao consumidor.

Definido o posicionamento será mais fácil estabelecer quais os objetivos para comunicar, partindo sempre do princípio que o objetivo último é de levar o público a comprar.

criar notoriedade; informar; experimentação; divulgar; estimular a compra; transmitir confiança; vender; fidelizar



2. ALVOS

Em muitos casos consideram-se possíveis clientes todas as pessoas que podem, algum dia, vir a adquirir o nosso produto. Na verdade, esta ideia, faz com que estejamos sempre a comunicar para um público em geral, com pessoas com necessidades tão diferentes. Esta é sem dúvida a fase mais complexa para muitos empreendedores.

Para que a mensagem seja certa e responda à necessidade objetiva, é necessário saber para quem estamos a comunicar e, quem tem o poder de decisão. O alvo do marketing é diferente do alvo da comunicação. Exemplo disso são as campanhas de produtos para crianças, comunicamos para elas, mas quem tem poder de decisão/compra são os pais.

O conhecimento do público-alvo e a definição da persona têm um grande impacto na ação/compra, para além de evitarem gastos desnecessários e não esquecer, nem sempre quem consome é quem compra.

3. INFLUENCIADORES DE MERCADO

Esta Era do digital que atravessamos, permite-nos cada vez mais ter acesso à informação, de qualquer tipo, em qualquer parte do mundo, o que influencia cada vez mais a nossa decisão na aquisição de produtos/serviços.

A partilha de experiências individuais das marcas, nas redes sociais, passou a ter um impacto gigante no mercado. Não nos limitamos só à informação que as marcas nos transmitem, mas sim à opinião de quem já as experienciou.

Influenciadores: Influenciam os outros a comprar, muitas vezes pagos pelas marcas;

Líderes de Opinião: Conseguem muitas vezes mudar a opinião dos seguidores;

Prescritores: Impõe a compra;

Comunidades: Grupos nas redes sociais que têm uma experiência direta com os produtos/serviços. Têm cada vez mais expressão pela sua credibilidade.

Outros critérios a ter em conta são os socioeconómicos e os demográficos.

4. MIX DA COMUNICAÇÃO

Atualmente um dos maiores desafios, devido à diversidade de áreas que a comunicação engloba, é a articulação, estrategicamente, de todas estas vertentes e instrumentos de comunicação para unificar a mensagem que pretendemos passar. Só assim conseguimos potencializar os resultados, sejam eles para agregar valor à sua marca, consolidar a sua imagem e melhorar a sua reputação, sejam eles para vender os seus serviços/produtos ou mesmo aumentar a sua exposição e visibilidade perante seus públicos.

A escolha dos meios de comunicação para comunicar com o nosso público tem um fator decisivo para o sucesso da campanha. É por isso de extrema importância o conhecimento dos hábitos do nosso público, para que possamos perceber onde está, quando está e o que faz e só assim percebermos por onde passa o nosso investimento, se por criar um anúncio num jornal ou se porventura as redes sociais são onde passa mais tempo.





5. ESTRATÉGIA CRIATIVA

Com um mercado cada vez mais competitivo o fator diferenciador tem cada vez mais importância. Destacar-se da concorrência.

O investimento numa estratégia criativa, impactante, direta, que surpreenda o consumidor e ao mesmo tempo que crie um diálogo com ele, começa a ganhar, cada vez mais, contornos necessários no mercado atual, por isso sugerimos estes 6 passos:

- 1. Defina o objetivo:** o que pretendemos com esta campanha?
- 2. Copy:** Como podemos convencer os clientes a comprar nossos produtos ou serviços em detrimento dos de um concorrente? Uma frase simples que dê resposta a esta questão.
- 3. KPIS:** Avaliar a campanha mediante os objetivos iniciais.
- 4. Canais de comunicação:** quais os meios de comunicação onde vamos estar? Como vamos comunicar: o tom, o estilo sempre com foco no objetivo inicial.
- 5. Orçamento:** Criar um orçamento preciso.
- 6. Timeline:** é essencial para previsão de custos, gestão de equipas e resultado final da campanha.

6. PLANO DE COMUNICAÇÃO

O plano de comunicação define as ações de comunicação da empresa em direção aos objetivos específicos e mensuráveis, atingindo o público-alvo com as mensagens certas.

Chegamos ao ponto onde tudo começa a ganhar forma para o exterior. O plano de comunicação deverá ser simples e direto, com capacidade de se ir ajustando, a curto, médio e longo prazo, sempre que as métricas nos indiquem que existirá essa necessidade.

O plano de comunicação é a base da estratégia de comunicação de qualquer projeto. Por isso, ao elaborá-lo, devemos ter em conta os seguintes passos:

Posicionamento

Objetivos e metas (smart)

Público-alvo

Cronograma

Testes

Resultados e feedbacks

PLANO DE COMUNICAÇÃO	OUTUBRO					NOVEMBRO				DEZEMBRO					IMPACTO	BUDGET	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5			
ASSESSORIA DE IMPRENSA press release(s), press meeting e hit map															1.000	R\$	6.000,00
MATERIAL INSTITUCIONAL criação do sales kit: a) institucional - b) qualificação dos leads * folder, vídeos, testemuniais, ficha de produtos, web															500	R\$	20.000,00
CAMPANHAS a. definição do tema, conceito, assets visuais e call to action b. mapear os pontos de contato com o público alvo																R\$	5.000,00
PLANO DE MÍDIA a. premissas #1: afinidade sem dispersão b. premissas #2: abrangência com frequência * mapear os pontos de contato com o público alvo															50.000	R\$	100.000,00
EVENTOS roadshows, feiras, congressos, seminários, eventos patrocinados															3.000	R\$	200.000,00
MATERIAL DE PONTO DE VENDAS take ones, spiff, degustação															3.000	R\$	150.000,00
PROGRAMAS DE RELACIONAMENTO																	
ESTRATÉGIA ON-LINE																	
SITE conteúdo relevante para públicos específicos															50.000	R\$	15.000,00
LAND PAGE promoção de produtos e/ou campanhas com call-to-action específico															70.000	R\$	8.000,00
REDES SOCIAIS criar comunidades afins para oferecer o *conteúdo relevante															2.000	R\$	5.000,00
MÍDIAS SOCIAIS - GoogleAd, FacebookAd, LinkedIn, Twitter ... promover o 1) LANDPAGE 2) SITE 3) REDE SOCIAL premissa #1: CPC, regionalizado, segmentado, personalizado															50.000	R\$	50.000,00
E-COMMERCE																	
														229.500	R\$	559.000,00	

	%	PÚBLICO ALVO	R\$	ROI
ABRANGÊNCIA	100%	229.500		
IMPACTO - GTM	50%	114.750		
CONVERSÃO	35%	40.163		
TICKET MÉDIO			R\$ 120,00	R\$ 120,00
INVEST. GTM			R\$ 559.000,00	R\$ 559.000,00
ROI / R\$1,00				8.62

7. PROCESSO CRIATIVO

Cada suporte de comunicação tem um objetivo específico e um tempo de visualização distinto. A forma como comunicamos em cada um deles tem de cativar a atenção do público. O funil AIDA é uma técnica muito utilizada para garantir resultados na criação de campanhas.

A: Atrair a atenção do consumidor.

I: Criar interesse, empatia. Resposta a uma necessidade

D: Criar desejo ao consumidor.

A: Levar a ação.

Da televisão, aos outdoors, aos anúncios de revista, aos e-mails e anúncio de rádio, seja qual for o suporte, para uma campanha ter resultados tem que cativar a atenção do consumidor.



MARKETING DIGITAL

O marketing digital é uma realidade cada vez mais incontornável, sendo uma ferramenta poderosa para elevar as marcas a um patamar superior, podendo o consumidor ter uma decisão imediata.

Cada vez mais, nos dias que correm, ter uma estratégia de marketing é essencial para as marcas. Se até aqui o consumidor só era levado à ação no primeiro contacto com o produto,

hoje isso perde cada vez mais importância. O digital veio fazer com que o consumidor tenha, através de post e partilhas, as primeiras impressões, mesmo antes do primeiro contacto físico.

A estratégia digital torna-se cada vez mais necessário.

1. O QUE É O MARKETING DIGITAL?

Marketing Digital é o conjunto de atividades que uma empresa (ou pessoa) executa online, com o objetivo de atrair novos negócios, criar empatia e desenvolver uma identidade da marca. Dentre as suas principais estratégias estão o SEO, Inbound Marketing e o Marketing de Conteúdo.

O marketing digital assume-se como uma ferramenta poderosíssima na criação e sedimentação de relação entre as marcas e os clientes.

São inúmeras as vantagens que o marketing digital possui, desde uma maior interatividade com o público, a obtenção de dados imediatos, a capacidade de atrair consumidores em qualquer parte do mundo, conhecer melhor o público e o acesso imediato à informação.

No entanto se tudo parece fácil há que ter em conta que no digital nada se controla. O consumidor assume um papel de controlo participativo e aqui há que ter muito cuidado com o posicionamento e a comunicação que cada marca assume. O que até aqui poderia ser maravilhoso, pode virar e ser um pesadelo.

2. PRESENÇA NO DIGITAL E QUAIS OS ERROS COMUNS NO MARKETING DIGITAL

Quer queiramos quer não, todos nós estamos presentes no digital. Desde o sistema de identificação de cidadão às redes sociais, sendo estas opção, a verdade é que é impossível fugir a este mundo.

Uma estratégia de marketing digital, implica primeiro ter uma estratégia de negócio e, alinhando estas duas vertentes, resulta numa comunicação objetiva com o seu público.

A presença no digital por si só não requer estratégia de negócio, simplesmente estamos lá. Esta é uma das maiores lacunas de muitas marcas, a comunicação sem um objectivo. Um negócio no digital não é sobre ter uma página e colocar os produtos/serviços e agora esperar que venda! Alguns dos erros mais comuns:

- **Não conhecer o público-alvo;**
- **Não planear ou medir resultados;**
- **Falta de conteúdos que agreguem valor e a sua promoção;**
- **Ficar à espera que fique tudo perfeito para agir;**
- **Falta de Incentivo ao consumidor que o leve a agir;**
- **Colocar o foco na venda agressiva.**





3. CANAIS DIGITAIS

Os canais digitais permitem que quaisquer projetos, independentemente do seu budget, possam comunicar neste maravilhoso mundo. Se no marketing tradicional tudo era contado ao cêntimo aqui, com uma estratégia bem definida e alinhada com o negócio podemos fazer milhões simplesmente com um clique.

Das redes sociais à página web são várias as ferramentas que podemos utilizar de uma forma simples e económica para chegar ao nosso cliente, basta para isso seguir as regras e perceber que existem muitas formas de articular e partilhar informação, tendo sempre em mente o nosso objetivo e as ferramentas disponíveis.

A velha questão: Redes Sociais ou web site?

Os dois. Sim, os dois. Assumimos, muitas vezes, que as ferramentas do digital são todas muito semelhantes e que têm todas o mesmo objetivo. Errado!

Se por um lado o Website nos permite apresentar a marca de uma forma mais institucional, mais estruturada, onde conseguimos controlar todo o conteúdo e monitorizar as estatísticas e trabalhá-las diretamente, em articulação com os motores de buscas, nas redes sociais perdemos por completo o controlo. Controlamos a informação que sai da base, mas não controlamos a opinião, partilhada pelo consumidor e depressa se corre o risco de passar de bestial a besta. É importante por isso o alinhamento de estratégias.



Devo estar em todas as redes sociais?

Diria que sim, mas não da mesma forma. Há que conhecer bem o meu público e perceber o que procuram nas diferentes redes. Se o Facebook é mais de opinião, sabemos que Instagram vibra com belas fotos e o Youtube com bons vídeos.

Não existem regras aplicadas a todos os negócios, cada negócio é único, com um valor agregado mensural, com um público diferente e o mais plausível é ir testando e ajustando.

Em suma, não existem ferramentas perfeitas para cada negócio, o segredo está em utilizar as ferramentas existentes, testar e ajustar de acordo com o público. Mais do que utilizar qualquer ferramenta se não se conhecer as necessidades, aquilo que o público procura, dificilmente se terá sucesso.

fólego

CAPÍTULO 4

LEGALIDADE:
MAIS VALE PREVENIR
QUE REMEDIAR

ALEXANDRA SARAIVA FONSECA

MAIS VALE PREVENIR QUE REMEDIAR

FORMAS JURÍDICAS

A escolha da forma jurídica adequada aos objetivos a implementar depende de:

1. O modo como irá organizar e desenvolver o seu trabalho (*individual ou conjuntamente com outros*)
2. As atividades que irá desenvolver e os objetivos que se propõe atingir (*desenvolvimento de uma atividade económica - comercial, industrial ou agrícola - ou de uma atividade com fins de interesse geral ou altruístico, não lucrativos, como por ex., a promoção de um setor ou uma região*)
3. A dimensão do projeto (*este poderá ou não exigir um investimento inicial significativo, a contratação de colaboradores permanentes ou não, a tempo inteiro ou parcial, de criadores, artistas ou técnicos, de prestadores de serviços, em geral, de fornecedores de bens, a locação de espaços, entre outros*)
4. O risco do projeto e o grau de responsabilidade que se está disposto a assumir (*se limita a sua responsabilidade a um determinado património ou se responde com a totalidade do seu património pessoal pelas dívidas da atividade*)
5. Se se trata de uma entidade pública ou privada

PROJETOS DESENVOLVIDOS POR UMA SÓ PESSOA

A) EXERCÍCIO, POR CONTA PRÓPRIA, DE UMA ATIVIDADE PROFISSIONAL OU EMPRESARIAL

1. Profissional Independente

Presta serviços, incluindo de natureza científica, artística ou técnica e os geradores de rendimentos de propriedade intelectual (direitos de autor e direitos conexos ou rendimentos de propriedade industrial)

2. Empresário em nome Individual

Desenvolve atividade de natureza comercial, industrial, agrícola, silvícola ou pecuária: Compra e venda; Fabricação; Venda de espetáculos; Animação e atividades de lazer; Atividades turísticas, hoteleiras e similares, restauração e bebidas; Artesanato; Explorações Apícolas, etc.

Em ambos os casos:

- A atividade é titulada por um único indivíduo ou pessoa singular sem criação de nova entidade
- Não existe separação entre o património pessoal e o património do negócio, pelo que os bens

próprios do empreendedor/empresário/profissional independente estão afetos à exploração da atividade económica

- A responsabilidade é ilimitada, sendo que o empreendedor/empresário/profissional independente responde pelas dívidas contraídas no exercício da atividade com todos os bens que integram o seu património
- São seguros obrigatórios o seguro de acidentes de trabalho por conta própria e o seguro de responsabilidade civil profissional
- Em relação à denominação social:
 - O comerciante/empresário individual deve adotar uma só firma, composta pelo seu nome, completo ou abreviado, conforme seja necessário para identificação da pessoa, podendo aditar-lhe alcunha ou expressão alusiva à atividade exercida (*DL 129/98 de 13 de maio – artigo 38.º*)
 - Os demais empresários individuais que exerçam habitualmente, por conta própria e com fim lucrativo, atividade económica legalmente não qualificada como comercial ou como profissão liberal podem adotar uma firma sob a qual são designados no exercício dessa atividade e com ela podem assinar os respetivos documentos (*DL 129/98 de 13 de maio – artigo 39.º*)

3. Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada

Destina-se ao exercício de atividade comercial através da afetação de uma parte do património de uma pessoa singular, cujo valor corresponde ao capital social inicial.

- tem como titular uma pessoa singular
- capital social não pode ser inferior a 5.000 € e pode ser realizado em numerário, coisas ou direitos que possam ser alvo de penhora, sendo que a parte em dinheiro não pode ser inferior a 3.333,33 €
- não lhe é reconhecida personalidade jurídica
- existe separação entre o património pessoal do empreendedor e o património afeto à empresa, sendo que os bens próprios não se encontram afetos à exploração da atividade económica
- pelas dívidas resultantes da atividade económica respondem apenas os bens afetos à atividade, exceto em caso de insolvência, se for provado que o princípio da separação patrimonial não foi devidamente observado na gestão do estabelecimento
- a denominação deve obrigatoriamente conter o nome do titular, por extenso ou abreviado, e a expressão “Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada” ou “EIRL”, sendo opcional a referência ao ramo de atividade (*DL 129/98 de 13 de maio – artigo 40.º*)

B) DESENVOLVIMENTO DE UMA ATIVIDADE ECONÓMICA, POR VIA DA CONSTITUIÇÃO DE UMA PESSOA COLETIVA: EMPRESA (SOCIEDADE COMERCIAL)

Sociedade Unipessoal por Quotas

- Tem um único sócio (pode ser uma pessoa singular ou coletiva) que detém a totalidade do capital
- Depois de constituída e registada, a sociedade adquire personalidade jurídica própria, distinta da do seu sócio, havendo separação entre os respetivos patrimónios

- Não tem um montante mínimo obrigatório para a constituição do capital social, pelo que o seu montante é livremente fixado
- O nome da firma destas sociedades deve ser formado pela expressão “Sociedade Unipessoal” ou pela palavra “Unipessoal” antes da palavra “Limitada” ou da abreviatura “Ld.^a”: Ex: *Filmes da Praça, Unipessoal, Ld.^a*

PROJETOS DESENVOLVIDOS POR UM COLETIVO DE PESSOAS

SETOR PRIVADO

1. **Sociedades Comerciais**
2. **Sociedades de Profissionais**
3. **Associações**
4. **Cooperativas**
5. **Fundações Privadas**

SETOR PÚBLICO

1. **Empresas Municipais, Intermunicipais e Metropolitanas [Setor Empresarial Local]**
EGEAC - Empresa Municipal da cidade de Lisboa responsável pela Gestão de Equipamentos e Animação Cultural, sob tutela da Câmara Municipal de Lisboa
ÁGORA – Cultura e Desporto do Município do Porto, sob tutela da Câmara Municipal do Porto
2. **Empresas Públicas [Setor Empresarial do Estado]**
3. **Fundações Públicas (Ex: UNIVERSIDADE DO PORTO)**

I. SOCIEDADES COMERCIAIS

1. Desenvolvimento de atividade económica com finalidade lucrativa, em comum com 1 ou mais pessoas e com carácter de continuidade, contribuindo com dinheiro ou outros bens e procurando gerar, através dela, um lucro distribuível entre os sócios
[ex: produção e venda de espetáculos; animação turística, lazer, restauração, hotelaria, produção audiovisual e multimédia; edição; distribuição cinematográfica]
2. Depois de constituída e registada, a sociedade adquire personalidade jurídica própria e distinta de cada um dos sócios. Enquanto pessoa coletiva, é titular de direitos e obrigações distintos dos direitos e obrigações das pessoas que a criaram
3. Adotam uma das formas previstos no Código das Sociedades Comerciais [CSC]: *Sociedades em Nome Coletivo | Sociedades por Quotas | Sociedades Anónimas | Sociedades em Comandita*

SOCIEDADES EM NOME COLETIVO

- Não exige um montante mínimo obrigatório para o capital social, visto que os sócios respondem

ilimitadamente pelas obrigações sociais da empresa

- É uma sociedade de responsabilidade ilimitada pelo que os sócios respondem ilimitada e subsidiariamente em relação à sociedade e solidariamente entre si
- A firma pode ser composta pelo nome, completo ou abreviado, o apelido ou a firma de todos, alguns ou, pelo menos, de um dos sócios, seguido do aditamento obrigatório por extenso "e Companhia", abreviado e "C.^a" ou qualquer outro que indicie a existência de mais sócios, nomeadamente "e Irmãos"

SOCIEDADES POR QUOTAS

1. n.º mínimo de sócios: 2
2. capital social mínimo: não têm. O seu montante livremente fixado no contrato de sociedade, correspondendo à soma das quotas subscritas pelos sócios
3. nome: denominação seguida da palavra "Limitada" ou da abreviatura "Ld.^a"
4. estrutura de capital: o capital está dividido em quotas, cujos valores nominais podem ser diversos, mas nenhum podendo ser < 1 €. As quotas não podem ser representadas por títulos
5. responsabilidade dos sócios: limitada à sua participação de capital/quota. Só a sociedade é responsável, com o seu património social, perante os credores, pelas dívidas da própria
6. organização dos órgãos sociais:
 - * Assembleia-geral
 - * Gerência
 - * Órgão de Fiscalização (apenas obrigatório quando ultrapassem um certa dimensão)
7. exemplos: *Biogate, Ld.^a, Teatro da Cornucópia, Ld.^a, Pixbee, Ld.^a, Cassefaz – Espetáculos, Vídeos e Publicações Culturais, Ld.^a*

SOCIEDADES ANÓNIMAS

1. n.º mínimo de sócios (acionistas): 5
2. capital social mínimo: 50.000 €
3. nome: denominação seguida da palavra "sociedade anónima" ou da abreviatura "S.A."
4. estrutura de capital: o capital social está dividido em ações nominativas, todas com o mesmo valor nominal e representadas por títulos
5. responsabilidade dos sócios: limitada ao valor das ações que subscreveu. Só a sociedade é responsável, com o seu património social, perante os credores, pelas dívidas da própria.
6. organização dos órgãos sociais:
 - * Conselho de Administração e Conselho Fiscal (ou Fiscal Único)
 - * Conselho de Administração, compreendendo uma Comissão de Auditoria e Revisor Oficial de Contas (ROC)
 - * Conselho de Administração Executivo, Conselho Geral e de Supervisão e ROC

PROCESSO DE CONSTITUIÇÃO DE SOCIEDADES COMERCIAIS (INC. UNIPESSOAIS POR QUOTAS)

1. Pedido de admissibilidade de denominação social/firma (RNPC – Registo Nacional de Pessoas Coletivas)
2. Pacto social: redigido por escritura pública, por advogado ou notário, sendo a constituição depois sujeita a registo comercial (Conservatórias do Registo Comercial)
3. Procedimento de criação da empresa na hora: permite, no mesmo dia e num único balcão, a criação de uma empresa e respetivo registo comercial, disponível nas conservatórias do registo comercial (modelo de pacto pré aprovado)
4. Criação da empresa online (modelo de pacto pré aprovado): o serviço está acessível em <https://eportugal.gov.pt/espaco-empresa/empresa-online>, a qualquer cidadão, desde que seja titular de Cartão de Cidadão com assinatura digital ativada ou Chave Móvel Digital (CMD). Também advogadas/os, notárias/os e solicitadoras/es, que tenham o certificado digital da sua profissão, poderão criar uma empresa online
5. Nota: havendo intervenção de advogadas/os, notárias/os e solicitadoras/es, os/as mesmos/as podem reconhecer presencialmente as assinaturas manuscritas dos sócios

2. SOCIEDADES CIVIS DE PROFISSIONAIS

Sociedade constituída para o exercício de uma atividade profissional especificamente prevista na lista de atividades a que se refere o artigo 151.º do CIRS, na qual todos os sócios pessoas singulares sejam profissionais dessa atividade (arquitetos, designers, psicólogos, formadores, advogados, etc)

3. ASSOCIAÇÕES

(artigo 167.º e ss do Código Civil)

1. Pessoa coletiva, dotada de personalidade jurídica, cuja constituição tem na sua base a motivação de um conjunto de pessoas no desenvolvimento de uma atividade, de forma altruística, em benefício de um interesse de âmbito mais geral, como poderá ser a dinamização de uma determinada região, a dignificação do estatuto de um grupo profissional, a apoio à integração de minorias e de setores sociais fragilizados, a divulgação e apoio a novas tendências artísticas, a acessibilidade às artes, a promoção de um determinado setor artístico, como por ex., a música erudita ou outros
2. Os resultados positivos da sua atividade devem reverter sempre a favor da associação e da implementação do seu objeto social, não podendo nunca ser distribuídos pelos associados
3. N.º mínimo de membros: 9
4. Não é exigida realização de capital social mínimo
5. Órgãos sociais: Assembleia-Geral (Mesa) | Direção | Conselho Fiscal
6. Reconhecimento de Utilidade Pública: as associações que prossigam fins de interesse geral ou da comunidade nacional, de qualquer região ou circunscrição e que cooperem com a administração central ou local na prossecução desses objetivos podem ser declaradas de utilidade pública, com a possibilidade de usufruto de benefícios fiscais, designadamente isenção de IRC nos termos do 10.º do CIRC

Associações Juvenis (Lei 23/2006 de 23/6: regime jurídico do associativismo jovem):

- mais de 75% dos associados com idade igual ou inferior a 30 anos e estejam proporcionalmente representados em cada um dos órgãos sociais
- inscritas no Registo Nacional de Associações Juvenis (RNAJ) podendo beneficiar de apoio do Instituto Português de Juventude, no âmbito do Programa de Apoio às Associações Juvenis

Processo de Constituição de Associações

1. Pedido de admissibilidade de denominação social/firma (RNPC – Registo Nacional de Pessoas Coletivas)
2. Pacto social: redigido por escritura pública, por advogado ou notário, sendo a constituição depois sujeita a registo comercial (Conservatórias do Registo Comercial)
3. Procedimento de criação de associação na hora: permite, no mesmo dia e num único balcão, a criação de uma associação e respetivo registo comercial: disponível nas conservatórias do registo comercial (modelo de estatutos pré aprovado)

4. COOPERATIVAS

(Código Cooperativo – Aprovado pela Lei 119/2015 de 31 de agosto) + Artigo 66.º A do Estatuto dos Benefícios Fiscais (Benefícios Fiscais às Cooperativas) + Legislação Complementar aplicável especificamente aos vários ramos do setor cooperativo

1. pessoa coletiva autónoma de pessoas que se unem voluntariamente para, por sua conta e risco e através da cooperação e entajuda dos seus membros, satisfazer aspirações e necessidades económicas, sociais e culturais comuns (fins de natureza não lucrativa), através de uma empresa de propriedade comum, democraticamente gerida e em obediência aos princípios cooperativos (ex: um jornal, uma companhia de teatro ou dança)
2. excedentes: aplicados em reservas | retribuição de capital | distribuição aos cooperadores
3. ramos do setor cooperativo: Consumo | Comercialização | Agrícola | Crédito | Habitação e construção | Produção operária | Artesanato | Pescas | Cultura | Serviços | Ensino | Solidariedade social multissetoriais
4. espécies de cooperativas:
 - * 1.º Grau (aquelas cujos membros são pessoas singulares ou coletivas)
 - * Grau superior (uniões, federações e confederações)
5. n.º mínimo de membros: 3 nas cooperativas de 1.º grau
6. cooperativas culturais: exercício de atividade no âmbito de áreas de ação cultural, designadamente, a criatividade, a difusão, a informação, a dinamização e a animação (ex: cooperativas cinematográficas, musicais, audiovisuais, circenses, editoriais, de artes plásticas, cooperativas jornalísticas). São membros os que nelas desenvolvem atividades produtivas
7. capital social: variável | mínimo | realizado em dinheiro, bens ou direitos | entradas mínimas obrigatórias realizadas em dinheiro | títulos de capital | valor nominal mínimo | entrada mínima de cada cooperador
8. responsabilidade dos cooperadores: limitada ao capital subscrito
9. órgãos sociais: Assembleia-Geral, Administração e Fiscalização

10. reconhecimento de utilidade pública: régies cooperativas
11. CASES (Cooperativa António Sérgio para a Economia Social)
12. exemplos: *Companhias de Teatro O Bando, A Comuna, Circolando | Árvore – Cooperativa de Atividades Artísticas, Cosa Nostra – Cooperativa Cultural*

Processo de Constituição de Cooperativas

1. Pedido de admissibilidade de denominação social/firma (RNPC – Registo Nacional de Pessoas Coletivas)
2. Pacto social: redigido pelos cooperadores fundadores, sendo a constituição (pacto social ou estatutos) depois sujeita a registo comercial (Conservatórias do Registo Comercial)
3. Procedimento de criação de cooperativa na hora: permite, no mesmo dia e num único balcão, a criação de uma cooperativa e respetivo registo comercial: disponível nas conservatórias do registo comercial (modelo de pacto pré aprovado)
4. Nos balcões cooperativa na hora não podem ser criadas:
 - Cooperativas de crédito
 - Cooperativas de ensino superior
 - Cooperativas de seguros
 - Cooperativas de interesse público
 - Cooperativas de grau superior
 - Sociedade Cooperativa Europeia
 - Cooperativas cujo capital seja realizado com recurso a entradas em espécie
 - Cooperativas que integrem membros investidores.
5. Registo no portal da CASES (Cooperativa António Sérgio para a Economia Social) com documentos de constituição e obtenção de Credencial

5. FUNDAÇÕES

Pessoas coletivas cujo elemento caracterizador é o facto de, na base da sua constituição, estar um conjunto de bens afetos à prossecução de determinados fins socialmente relevantes, de natureza altruísta.

Fundações Públicas

Constituídas por iniciativa do Estado, com meios públicos, para a prossecução de finalidades de natureza pública. Nascem por ato legislativo (decreto-lei)

Fundações Privadas

Podem ser instituídas por “ato entre vivos” ou “mortis causa”, para reconhecimento pelo Estado, para a prossecução dos mais variados fins de interesse coletivo, seja no âmbito cultural, educacional, recreativo, científico ou mesmo de solidariedade social. A instituição por “ato entre vivos” depende de escritura pública; no segundo caso, opera-se por testamento

Processo de Constituição de Fundações

- **Constituição (dotação):** dá-se quando alguém expressa a vontade de afetar um determinado património à prossecução de um fim duradouro e socialmente relevante (por testamento ou escritura pública)
- **Reconhecimento:** atribui personalidade jurídica à fundação, a qual necessita reunir em si dois requisitos: o fim e o património. O reconhecimento deve ser requerido à Presidência do Conselho de Ministros
- **Registo:** a fundação deve ser registada junto do RNPC (Registo Nacional de Pessoas Coletivas) e o ato de constituição e respetivos estatutos objeto de publicação na III série do D.R.

MARCAS

DENOMINAÇÃO SOCIAL VS MARCA

A denominação social de uma pessoa singular ou coletiva, privada ou pública, não é confundível com a marca que a entidade possa vir a criar no exercício da sua atividade ou atividades. A marca é um sinal distintivo de comércio que visa distinguir, no mercado, linhas de produtos e serviços por referência à entidade que vende os produtos ou presta os serviços.

A marca está sujeita a registo no Instituto Nacional de Propriedade Industrial, nos termos dos artigos 208.º e ss do Código da Propriedade Industrial, configurando uma marca registada um direito de propriedade industrial de uso exclusivo de quem o promove. Porém, o registo apenas protege a marca relativamente às classes de produtos e/ou serviços especificadas no pedido de registo (ou produtos ou serviços afins).

Exemplo:

Uma empresa que tenha uma marca registada para assinalar eletrodomésticos pode reagir contra o uso de uma marca igual ou semelhante por uma empresa que preste serviços de reparação de eletrodomésticos, mas já não o poderá fazer, em princípio, contra a utilização dessa marca por outra empresa que fabrique material informático.

REQUISITOS DE PROTEÇÃO DAS MARCAS

Novidade + Capacidade Distintiva

A marca pode ser constituída por um sinal ou conjunto de sinais suscetíveis de representação gráfica, nomeadamente, palavras, incluindo nomes de pessoas, desenhos, letras, números, sons, a forma do produto ou da respetiva embalagem, desde que sejam adequados a distinguir os produtos ou serviços de uma entidade dos de outras entidades.

Pode, igualmente, ser constituída por frases publicitárias para os produtos ou serviços a que respeitem, desde que possuam caráter distintivo.

Distintividade ≠ Originalidade

O Direito das Marcas não exige que o sinal, em si mesmo, seja original ou novo. O que tem de ser novo não é o ato de criação do sinal, mas o ato de aplicação concreta desse sinal a uma diferente espécie de produtos ou serviços. O sinal é distintivo quando, por si mesmo, no plano abstrato ou concreto, seja capaz de distinguir um produto ou serviço.

DURAÇÃO DA PROTEÇÃO DAS MARCAS

A duração do registo é de 10 anos, contados a partir da data da respetiva concessão, podendo ser indefinidamente renovado por iguais períodos.

TIPOS DE MARCAS

- **Marcas Nominativas**

Sugestivas e Arbitrárias: com significado concetual

De Fantasia: sem significado concetual

- **Marcas Gráficas**

Puramente Gráficas: limitam-se a evocar a imagem do sinal utilizado

Figurativas: suscitam não só uma imagem visual (compostas por elementos como desenhos, imagens ou figuras), mas também um determinado conceito concreto

Marcas Mistas: combinam elementos nominativos e gráficos

Marcas Sonoras: compostas por sons

Marcas Tridimensionais: compostas pela forma do produto ou da respetiva embalagem

Marcas compostas por Slogans: constituídas por frases publicitárias, independentemente da sua proteção pelo Direito de Autor (“Vá pelos seus dedos”)

- **Marcas Coletivas**

Para além das marcas que se destinam a identificar e distinguir produtos ou serviços, existem também as marcas coletivas, que podem ser de associação ou de certificação.

O registo da marca coletiva confere ao seu titular o direito de disciplinar a comercialização dos respetivos produtos, nas condições estabelecidas na lei, nos estatutos ou nos regulamentos internos.

Marca de associação: sinal pertencente a uma associação de pessoas singulares ou coletivas, cujos membros o usam, ou têm intenção de usar, para produtos ou serviços relacionados com o objeto da associação.

Marca de certificação: sinal pertencente a uma pessoa coletiva que controla os produtos ou os serviços, ou estabelece normas a que estes devem obedecer. Este sinal serve para ser utilizado nos produtos ou serviços submetidos àquele controlo, ou para os quais as normas foram estabelecidas.

MARCAS NÃO DISTINTIVAS

- compostas, exclusiva ou essencialmente, por elementos que descrevam o produto ou serviço: características, qualidades, proveniência geográfica, etc
- compostas por elementos usuais na linguagem do comércio
- compostas por determinadas formas: forma imposta pela própria natureza do produto, forma do produto necessária à obtenção de um resultado técnico ou forma que lhe confira um valor substancial
- por uma única cor

Exemplos:

Sapatos | Shoes (para identificar calçado)

Cinema Tickets (para serviços de venda de bilhetes)

Hidratação Creme (para produtos cosméticos)

Reparação 24H (para serviços de reparação)

Lava Mais (para detergentes de roupa)

Super Crédito (para serviços financeiros e de crédito)

Uma marca composta, exclusiva ou essencialmente, por estes elementos (com exceção das cores) poderá, ainda assim, ser registada se tiver adquirido, na prática comercial, eficácia distintiva.

Sempre que estes elementos - não registáveis por si só - estejam combinados com outros que sejam distintivos (palavras ou figuras, por exemplo), a marca pode ser registada, ainda que os aspetos descritivos, genéricos ou usuais não fiquem de apropriação exclusiva do respetivo titular.

Exemplos:

Sapatos by SpaciX - (“SpaciX” é o elemento distintivo, pelo que o termo descritivo “sapatos” não fica, apesar do registo, a ser de uso exclusivo)

LKH Cinema Tickets - (“LKH” é o elemento distintivo, pelo que “Cinema tickets” não fica, apesar do registo, a ser de uso exclusivo)

Princípio do Secondary Meaning

Fenómeno de conversão de um sinal originariamente desprovido de capacidade distintiva num sinal distintivo de produtos e serviços, reconhecido como tal, no tráfico económico, através do seu “significado secundário”, em consequência do uso e de mutações semânticas ou simbólicas.

Exemplo:

O Tribunal de Justiça das Comunidades considerou, no caso Nestlé v. Mars (Ac. de 7/7/2005, Proc. C-353/03, que o “caráter distintivo de uma marca (...) pode ser adquirido em consequência do uso dessa marca enquanto parte de um marca registada ou em conjugação dessa marca”. O caso respeitava ao pedido de registo, no Reino Unido, por parte da Nestlé da marca “Have a Break”, que faz parte da marca composta registada “Have a Break...Have a Kit Kat”. O TJ entendeu que a Nestlé podia invocar o “secondary meaning” parcial desta marca para poder registar apenas a expressão, originariamente indistintiva “Have a Break”.

MARCAS COM SINAL NÃO POSSÍVEL

Só são admissíveis marcas suscetíveis de representação gráfica, pelo que ficam de fora sinais aromáticos, gustativos e táteis.

MARCAS SUSCETÍVEIS DE INDUZIR O CONSUMIDOR EM ERRO

São marcas que podem causar enganos ao consumidor, nomeadamente, a respeito da natureza, das qualidades, da utilidade ou da proveniência do produto ou do serviço.

Exemplos:

ASTRAL – Like Silk (para assinalar vestuário de algodão)

ZEUS Fitness Center (para assinalar serviços de engomadoria)

MARCAS CONTRÁRIAS À LEI E À ORDEM PÚBLICA OU OFENSIVAS DA MORAL E DOS BONS COSTUMES

Exemplo:

DRINK & DRIVE

MARCAS COM SINAL INTERDITO

Marcas que contenham símbolos de Estado, emblemas de entidades públicas ou estrangeiras, brasões, medalhas, nomes ou retratos de pessoas, sinais com elevado valor simbólico, nomeadamente, religiosos (salvo autorização das entidades competentes).

MARCA ≠ LOGÓTIPO

MARCA

Distingue linhas de produtos e de serviços.

LOGÓTIPO

Distingue uma entidade, pessoa individual ou coletiva, pública ou privada, que exerça uma concreta atividade económica, tenha ou não fim lucrativo, revista ou não organização empresarial.

O logótipo pode ser constituído por um sinal ou conjunto de sinais suscetíveis de representação gráfica, nomeadamente, por elementos nominativos, figurativos ou por uma combinação de ambos. Deve ser adequado a distinguir uma entidade que preste serviços ou comercialize produtos, podendo ser utilizado, nomeadamente, em estabelecimentos, anúncios, impressos ou correspondência.

LOGÓTIPO ≠ NOME OU DENOMINAÇÃO SOCIAL

Ambos os sinais se destinam, em 1.^a linha, a distinguir sujeitos, mas a firma ou denominação social tem uma finalidade estritamente registral, estatística (constando do Registo Nacional das Pessoas Coletivas) e o Logótipo visa distinguir entidades que operam no mercado e nele querem ser conhecidas e reconhecidas pelo público.

fólego

CAPÍTULO 5

GESTÃO E

FINANCIAMENTOS:

O DINHEIRO NÃO CAI DO CÉU

RITA SOUSA GUERREIRO

O DINHEIRO NÃO CAI DO CÉU

I. GESTÃO E SUSTENTABILIDADE

O conceito de sustentabilidade refere-se à boa gestão de recursos e meios, preservando a sua continuidade. A gestão de um negócio envolve um conjunto de tarefas que procuram garantir a utilização **eficiente** e **eficaz** dos recursos (humanos, materiais, financeiros) com vista a garantir a sua maior permanência no tempo. A **eficiência** promove a melhor utilização / reutilização dos recursos, muitas vezes escassos. A **eficácia** foca-se no atingimento de resultados.

A gestão dos recursos financeiros de um negócio deve ser feita tendo em conta três objetivos principais:

I - ALCANÇAR RESULTADOS

Racionalizar despesas e otimizar receitas para garantir resultado superior a zero (lucro) que estimula a inovação e recompensa os riscos corridos, que é o retorno do investimento feito e uma alavanca para a sustentabilidade económica do negócio.

Não pelo “lucro a qualquer preço” mas pela criação de valor partilhado para todas as partes interessadas e pelo assumir da responsabilidade social e ambiental no quadro de um ecossistema produtivo e de trabalho digno.

As associações sem fins lucrativos podem e devem gerar resultados positivos e reinvesti-los em novos projetos. Apenas não podem proceder à sua distribuição, como acontece nas empresas.

2 - GERAR CASH-FLOW

“Cash-flow” significa fluxo de caixa/tesouraria e é um indicador da capacidade de gerar meios monetários, através dos **pagamentos** e **recebimentos**, diminuindo a dependência de fontes de financiamento externas.

A **receita** diz respeito ao valor do serviço/produto vendido independentemente do seu recebimento.

O **recebimento** representa a entrada efetiva do dinheiro.

Tal como a **despesa** traduz o valor do produto/serviço, consumido, independentemente do seu **pagamento**, que significa a saída efetiva do dinheiro. Ter resultados positivos não é sinónimo de “ter dinheiro a circular”.



3 - GARANTIR A SAÚDE FINANCEIRA

Através do controle da solvabilidade da entidade, ou seja, avaliando até que ponto o seu património é suficiente para cobrir as suas dívidas, evitando a sua insolvência e/ou ameaça de falências.

2. DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

É responsabilidade do contabilista a elaboração oficial das Demonstrações Financeiras a partir da informação e documentação (comprovativos de despesas, receitas, pagamentos e recebimentos) fornecida pelo gestor.

As demonstrações financeiras de síntese mais importantes são o Balanço e a Demonstração de Resultados.

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

Como o próprio nome indica, demonstra como é que a entidade alcançou um determinado resultado, apresentando as diferentes receitas e despesas e calculando o seu diferencial.

**RECEITAS TOTAIS – DESPESAS TOTAIS
= RESULTADO LÍQUIDO**

BALANÇO

É como uma fotografia da condição financeira da entidade, incluindo três grupos de informação:

Ativo - inclui os meios que a entidade tem ao seu dispor (dinheiro, bens e direitos sobre terceiros).

Passivo - as dívidas de curto prazo médio e longo prazo para com terceiros (ex: fornecedores, Estado, Bancos).

Capital próprio - os fundos colocados à disposição da entidade pelos seus “proprietários”, os resultados de anos anteriores e o resultado líquido do ano corrente, que foi apurado na demonstração de resultados.

O total do ATIVO, que traduz o valor total da aplicação dos fundos, tem de ser igual ao valor total das origens de fundos (PASSIVO e CAPITAL PRÓPRIO)

ATIVO = CAPITAL PRÓPRIO + PASSIVO

Estas demonstrações, fornecem um conjunto de informações essenciais para a análise de:

Potenciais investidores, que utilizam as demonstrações financeiras para avaliar o potencial de determinado negócio em que pretendem investir.

Os bancos, que analisam os balanços e demonstrações de resultados dos últimos anos sempre que decidem sobre empréstimos a conceder.

E claro, **os gestores** que avaliam a situação económica- financeira do seu negócio.



3. CICLO DA GESTÃO

A primeira fase da gestão é o **Planeamento** e contempla a realização de uma análise exaustiva da situação interna (forças e fraquezas) e externa (oportunidades e ameaças).

Planear permite sustentar a tomada de decisão de avançar ou não para a fase de implementação do negócio. Planear é fundamental mas não permite prever o imprevisível.

A segunda fase da gestão é a **Implementação**, que pressupõe a execução do que foi planeado, mas atendendo à existência de imprevistos e desvios em relação ao plano.

O **ciclo da gestão** completa-se com a fase de **Controle**, que avalia se a implementação das tarefas está a decorrer conforme planeado, despoletando medidas para corrigir os desvios face ao planeado.

4. ORÇAMENTO PREVISIONAL

4.1 QUANDO DEVE SER FEITO?

Na fase de planeamento do negócio, com a maior antecedência possível, tendo em consideração as suas características e risco associado (ex: dimensão, experiência da equipa, dependência de financiamento externo).

4.2 QUE MODELO DEVE SEGUIR?

Mais do que o formato do orçamento, importa a

estruturação do seu conteúdo e o rigor da sua análise. O gestor pode optar pela matriz de orçamento que melhor se ajuste às especificidades da sua área de negócio e à sua metodologia de trabalho.

Mesmo no caso de candidaturas a programas de financiamento, em que existe a obrigatoriedade de utilização de um modelo específico de orçamento, deverá haver um orçamento interno, elaborado previamente, que lhe servirá de base

4.3 QUE ELEMENTOS DEVE CONTER?

Despesas da atividade (ex: matérias primas, publicidade, logística) e da **estrutura** (ex: aluguer de escritório e respetivos equipamentos, eletricidade, contabilista, seguros), devidamente organizadas por categorias com respetivos subtotais e um total final.

Receitas da atividade (ex: bilheteiras, vendas de obras, prestação de serviços, patrocínios) e da **estrutura** (ex: subsídio para obras na fábrica ou compra de equipamento administrativo) devidamente organizadas por categorias com respetivos subtotais e um total final.

Chama-se imputação à distribuição das despesas da estrutura, também denominadas de custos fixos, custos gerais ou overheads, pelas atividades

A percentagem de imputação pode ser calculada com base em diferentes critérios

- igual à % da receita ou quantidade vendida em cada atividade, no total das atividades
- igual à % da despesa ou quantidade produzida em cada atividade, no total das atividades
- igual à % de tempo de exploração de cada atividade, no tempo total das atividades

No caso de candidaturas a programas de financiamento, é comum estar definido um critério de imputação. Ex: valor equivalente a 15% do total da rubrica de recursos humanos ou da aquisição de serviços.

Imprevistos - mínimo de 5% do total das despesas e tanto maior quanto menor o grau de confiança/ experiência do gestor, mas dentro dos limites de razoabilidade sob pena de condicionar a viabilidade do projeto.

Resultado Operacional (EBITDA) - resultado antes de juros, impostos, depreciações e amortizações

= receitas operacionais - despesas operacionais

Resultado Líquido

= resultado operacional +/- juros - depreciações e amortizações - impostos

4.4 QUAL O PRINCIPAL OBJETIVO?

Analisar a **viabilidade económico-financeira** do negócio. Este será viável se o resultado previsional for maior ou igual a zero e só neste caso o gestor deverá avançar para a fase de implementação de negócio.

É normal que ao traçar o plano de negócio o mesmo não seja lucrativo nos primeiros tempos da sua implementação, mesmo considerando a subsídios e outros apoios, pelo que a solução para colmatar a insuficiência de receitas poderá passar por recorrer a empréstimos bancários.

O cálculo do **break-even point**, cuja tradução em português é **ponto morto das vendas**, é uma ferramenta de análise da viabilidade económica do negócio, permitindo apurar o número de unidades do produto/serviço que é necessário vender para igualar o valor total das receitas aos valor total das despesas.

Mas o valor desta ferramenta não consiste no facto da empresa se concentrar no volume que produz um resultado nulo. Um dos objetivos desta análise é estabelecer uma medida para a margem de segurança da empresa, ou seja, saber até que ponto o volume de vendas poderá diminuir para que esta passe de uma situação de lucro para uma situação de prejuízo.

Se break-even para o lançamento de um determinado produto for 50.000 unidades e a empresa só tiver capacidade de produzir 10.000, assim como se o espaço de um evento tiver a lotação máxima de 1000 pessoas e o break even for 5000, a empresa terá de avaliar a possibilidade de mudar de espaço e/ou aumentar o preço de venda e/ou encontrar outras fontes de receita e/ou reduzir as despesas.

O BEP é obtido dividindo os custos fixos totais (CF) pela margem de contribuição unitária (preço de venda médio unitário- custos variáveis unitários). Contribuição significa que esta contribui na cobertura dos custos fixos.

$$\text{BEP} = \frac{\text{CF}}{\text{PVmédio unitário} - \text{CVunitário}}$$

Custos fixos – não variam em função das alterações das vendas. Ex: avença de contabilista, rendas de escritório, juros de empréstimos, etc

Custos variáveis - variam em proporção com a atividade de venda, seja em volume de vendas ou receitas das vendas. Ex: matérias primas, embalagens, taxas aduaneiras, comissões de venda, etc

A decisão sobre se o custo da mão-de-obra é um custo fixo ou variável deve se feita consoante o tipo de negócio em questão. Em alguns casos, o trabalho pode ser avaliado numa base de “freelance” ou de subcontratação, por forma a cumprir tarefas específicas.

Alguns custos fixos têm alguma flexibilidade ocasional, por exemplo, se o volume de vendas aumentar subitamente poderá ter de optar por um trabalho em horas extraordinárias, originando um alargamento do horário da empresa o que aumentaria as despesas de eletricidade.

O break even point nunca é zero, mas sim o ponto em que a diferença entre receitas e despesas é zero. A partir desse ponto passarão a existir resultados positivos.

Cabe ao gestor decidir a **margem de lucro** que pretende obter, com base nos objetivos de rentabilidade que fixou para o seu negócio, tendo em conta o mercado em que se insere.

A taxa de rentabilidade do investimento (ROI, Return on investment) é calculada dividindo o valor do lucro pelo investimento total. Por exemplo, uma taxa de rentabilidade de 20% significa que por cada euro investido no projeto, recupera esse euro, acrescido de 20 cêntimos.

A taxa de rentabilidade é um indicador usado pelos investidores para suportar a decisão de entrar num determinado negócio, em detrimento de outro. Esta análise é combinada com a análise de risco do projeto; entre dois negócios com a mesma taxa de rentabilidade, a opção será pelo envolve menor risco.

4.5 COMO MINIMIZAR O RISCO DAS PREVISÕES?

- estimar diferentes cenários financeiros (até 3)
- diversificar as fontes de receita
- indexar custos ao valor das receitas e/ou resultados (ex: pagamento de honorários ou aluguer de espaço com base numa percentagem do valor das vendas).
- analisar o histórico de despesas/receitas/resultados do negócio e/ou negócio semelhantes.
- fazer Benchmarking - análise estratégica das melhores práticas usadas por empresas do mesmo setor.
- considerar margem para imprevistos.
- otimizar o potencial de obtenção de receita, no tempo e no espaço (ex: planear a itinerância de uma exposição, a internacionalização de um negócio)

4.6 COMO ESTIMAR AS RECEITAS?

Em regra é mais difícil estimar o receitas do que despesas, sobretudo as que envolvem a venda direta ao público. Deverá evitar o excesso de otimismo ou pessimismo e partir de históricos de vendas, históricos de taxas de ocupação/tráfego, análise da concorrência e estudos de mercado.

Na definição do preço de venda do produto/serviço deverá ter em conta:

- os custos dos produtos vendidos (ex: custo das matérias primas) e outros custos operacionais variáveis (ex: embalagem, taxas aduaneiras, comissões de venda de agências)
- os custos fixos, definindo a regra de imputação (ex: custo hora/mão de obra)
- a margem de lucro
- o preço de mercado (ex: valor que o consumidor/cliente está disposto a pagar)

Sempre que exista uma tabela de preços para um mesmo serviço (ex: bilhete normal, bilhete com desconto) ou um mix de produtos com diferentes preços, poderá ser calculado o **preço médio**, obtido pela média ponderada pelas percentagens de vendas previstas para cada preço, tendo em atenção que o total das percentagens tem obrigatoriamente de somar 100%.

$$\text{Preço médio} = (50\% * 20\text{€}) + (40\% * 15\text{€}) + (10\% * 10\text{€}) = 17\text{€}$$

O iva das vendas (iva liquidado) não é uma receita pelo que deve apenas considerar-se o preço líquido de iva, dividindo por (1 + taxa de iva)

Ex: bilhete de concerto de 10€, com 6% de iva incluído

$$\text{preço líquido de iva} = 10\text{€} / 1,06 = 9,43\text{€}$$

4.7 COMO OPTIMIZAR RECEITAS?

A implementação de negócios em territórios de baixa densidade envolve uma problema de ausência de massa crítica que representa uma ameaça à sua viabilidade.

Como já referido anteriormente, a diversificação das fontes de receita é essencial para garantir a viabilidade económico-financeira de qualquer negócio.

Algumas estratégias:

- obter receitas de bens ou serviços complementares (ex: ceramista que para além de comercializar as suas peças, realiza workshops; produtor local de mel que produz também bombons de mel);
- estabelecer parcerias, criar sinergias com outras entidades (ex: produtor local de plantas medicinais faz parceria com clínica de medicinas alternativas em Lisboa; produtor local de enchidos que vende o seu produto em cadeia de hipermercados)
- criação de canal de venda online
- obter financiamentos públicos e privados, nacionais, europeus, internacionais



5 - FONTES DE FINANCIAMENTO

A - PATROCÍNIOS

É uma ferramenta de comunicação que consiste na atribuição de apoio, financeiro ou em géneros, a um determinado projeto, adquirindo contrapartidas tais como como direitos de comunicação e promoção associados à imagem desse projeto.

Factores críticos de sucesso.

Nos últimos anos temos vindo a assistir a um aumento da consciência de responsabilidade social das empresas, tornando-as mais atentas e recetivas a apoiar negócios que gerem impacto social, ambiental, cultural.

São fatores críticos de sucesso no processo de captação de patrocínios:

1 - analisar e estudar o histórico e tendências de patrocínio das empresas (ex: informação disponível no site, presença de logótipo em anúncios, presença em eventos, entrevistas dadas pelos diretores, etc)

2 - atualizar constantemente a lista de contactos, idealmente telefonando para saber qual o departamento/pessoa responsável (atenção porque pode variar em função do patrocínio ser em dinheiro ou géneros).

3 -apresentar as propostas de patrocínio com a devida antecedência, sabendo que a maioria das empresas fecha o seu plano de marketing no último trimestre do ano anterior. Se a proposta chegar depois, o orçamento disponível já será menor.

Deve fazer o follow up cerca de duas semanas após o envio da proposta.

4 - ser objetivo na apresentação da proposta, focando-se em comunicar de forma clara e objetiva os benefícios do seu negócio na perspetiva do patrocinador e do seu público alvo, mais do que tentar vender as características mais subjetivas e emocionais.

5 - caracterizar o público alvo do seu negócio e indicar estimativa de público/clientes, devidamente fundamentada.

6 - apresentar a/s modalidade/s de apoio, respetivos montantes e pacote de contrapartidas, procurando criar pacotes íntegros de direitos/benefícios que possam ser valorizados pelos diferentes patrocinadores, independentemente da sua categoria de apoio (patrocinador exclusivo/patrocinador oficial/patrocinador/ apoio/parceiro media/ parceiro institucional).

7 - ser criativo na apresentação das contrapartidas, tendo em conta, por exemplo, que a inserção de logótipo nos meios de comunicação já é pouco valorizada, que há que explorar soluções diferenciadoras, por exemplo através de ações de ativação de marca, product placement ou naming de um evento.

No caso de projetos na área cultural coloca-se frequentemente questão dos limites da presença da marca no espaço artístico e para tal é importante que o gestor tenha a sensibilidade para mediar da melhor forma a relação entre o artista e o patrocinador.

8 - calcular o valor do patrocínio a solicitar tendo como ponto de partida a necessidade de financiamento calculada no orçamento, mas balizada pelos valores de “mercado de patrocínios”. Poderá também calcular o custo por contacto do investimento (valor do patrocínio/nº de clientes impactados) e avaliar a razoabilidade deste valor face a outras opções de investimento que o patrocinador possa escolher.

9 - pode e deve contactar marcas concorrentes mas nunca fechar com mais do que uma. Atenção que uma Seguradora pode ser concorrente de um Banco porque este último também vende seguros

10 - manter o diálogo contínuo com o patrocinador – uma vez confirmado o patrocínio, deverá confirmar se tudo está a correr de acordo com as expectativas, corrigindo desvios e elaborando um relatório final.

É importante não esquecer que mais difícil do que angariar um patrocínio, é conseguir mantê-lo!

Elaboração da proposta de patrocínio

A proposta deve ser sóbria, clara e assertiva, transmitindo confiança e credibilidade na entidade e no negócio, idealmente enviada por email, incluindo:

1 - Apresentação

- visa a apresentação sumária da proposta
- deve ser personalizada, com informação concreta e sintetizada
- responde às questões: quem (a entidade), o quê (o negócio), quando, onde, para quem.
- apresenta intervalo de valores do patrocínio e os benefícios genéricos do projeto, sempre adequados aos objetivos do patrocinador, despertando interesse para a leitura do dossier enviado em anexo
- terminar com parágrafo a solicitar marcação de reunião
- deve conter logótipo e contactos da organização

2 - Dossier

- enviado como anexo à apresentação
- inclui descrição mais detalhada, com discurso objetivo e apelativo, sempre que possível complementado por imagens
- justifica a missão e objetivos do negócio tendo em conta as necessidades do patrocinador



B - FILANTROPIA

Filantropia Tradicional

Envolve, fundamentalmente, a doação de dinheiro em forma de donativo, e responde a situações concretas, imediatas e que necessitam de uma resposta de emergência, não transformando as situações e por isso gera menor impacto e sustentabilidade.

Filantropia Estratégica

Adopta abordagem diferente na qual uma fundação identifica um problema ou setor emergente e se assume como líder e catalista na criação e amadurecimento desse setor. Para isso, desenvolve projetos próprios e dinamiza o desenvolvimento do ecossistema através do apoio a projetos estruturantes.

Filantropia de Impacto

Procura resultados tangíveis, alavancando ao máximo recursos financeiros e não financeiros e adotando um processo de financiamento orientado para os resultados. É por isso a combinação de financiamento orientado para os resultados juntamente com serviços de capacitação e mentoria com o objetivo de ajudar as organizações apoiadas a aumentarem a sua capacidade de gerar impacto social.



C - CROWDFUNDING

É um sistema de financiamento colaborativo, disseminado especialmente pela internet, que consiste numa modalidade de investimento onde várias pessoas, através de doações anónimas, investem pequenas quantias de dinheiro em determinada ideia de negócio ou projeto. Funciona como um “motor de arranque” alternativo para start-ups.

O empreendedor apresenta o projeto, através de vídeo e/ou texto, indicando, por exemplo, a sua ideia, como a quer executar, a verba mínima que necessita e o período de angariação de fundos. Se no prazo determinado conseguir atingir a verba pretendida, recebe o financiamento para a sua ideia/negócio/projeto. Por outro lado, se não atingir esse valor, os fundos serão devolvidos aos investidores.

Ex:

PPL: Uma das plataformas portuguesas mais conhecidas, funciona online para qualquer pessoa com espírito empreendedor angariar apoios, com a ajuda de outras pessoas, de forma rápida e transparente.

KissKiss BankBank: plataforma crowdfunding internacional onde pode divulgar o seu projeto e obter financiamento que procura para o implementar. Esta plataforma está orientada, sobretudo, para projetos dedicados à criatividade, inovação, solidariedade e empreendedorismo.

Kickstarter Crowdfunding: ajuda artistas, músicos, cineastas, designers e outros criadores a encontrarem os recursos e o apoio que precisam para concretizar as suas ideias e projetos.

D - EQUITY CROWDFUNDING

Funciona como uma emissão pública de títulos por empresas na fase inicial do seu ciclo de vida ou com potencial de crescimento que é intermediada por sites especializados em organizar campanhas de financiamento coletivo. Equity crowdfunding, permite às empresas venderem parte das suas “quotas” (equity) numa plataforma onde indivíduos se registam e a podem comprar. Como um “shark tank” online.

Ex:

Wefunder: líder de Equity Crowdfunding nos Estados Unidos, entrou em 2023 no mercado europeu, permitindo angariar capital junto de cerca de 1,6 milhões de investidores

E - CROWDLENDING

Assenta na realização de empréstimo entre particulares, sem a intervenção de qualquer banco.

Ex:

Goparity - plataforma de investimentos em projetos com impacto através de crowdlending. Cidadãos e empresas podem investir de forma sustentável e responsável, sendo o capital investido devolvido com juros. Representa um financiamento alternativo a empresas com negócios que geram impacto positivo nas pessoas e no planeta.

Raize - plataforma de empréstimos coletivos que permite investir com segurança e rentabilidade ao mesmo tempo que promove o desenvolvimento e a convergência social.

F - MICROCRÉDITO

Tem como objetivo apoiar o empreendedorismo e a criação do próprio emprego, através de empréstimos a pessoas que não conseguem obter outro tipo de crédito junto das instituições, por força da sua reduzida capacidade de endividamento.

Ex:

SOU MAIS – Programa Nacional de Microcrédito (PNM) é uma medida que consiste no apoio a projetos de criação de empresas, promovidos não só por pessoas que tenham especiais dificuldades de acesso ao mercado de trabalho, mas também por microentidades e cooperativas até 10 trabalhadores, que apresentem projetos viáveis com criação líquida de postos de trabalho, em especial na área da economia social.

Este instrumento assenta na facilitação de acesso ao crédito para projetos com investimento e financiamento de pequeno montante – até 20.000€ e na prestação de apoio técnico à criação e consolidação de projetos.

MICROCRÉDITO ANJE- CGD

G - CAPITAL DE RISCO

Também chamado de capital de investimento, capital de desenvolvimento, venture capital e private equity - é modalidade de investimento que se caracteriza pela existência de um investidor profissional: aquele que investe em empresas com elevado potencial de crescimento, através da aquisição de participações no capital social de empresas com a expectativa de obter dentro de um horizonte de curto ou médio prazo, mais-valias decorrentes do seu investimento.

Ex:

Portugal Ventures; Capital Criativo, Associação Portuguesa de Business Angels, Start-upPortugal, BETA-I.

H- PRÉMIOS E CONCURSOS

Tourism.UP: Programa de aceleração promovido pelos Territórios Criativos e o Turismo de Portugal desenhado para apoiar projetos de empreendedorismo ligados ao turismo e promoção de produtos endógenos.

Prémios BPI Fundação "la Caixa" – Capacitar, Solidário, Seniores e Infância - destinam-se a apoiar financeiramente projetos de instituições privadas sem fins lucrativos que promovam a melhoria da qualidade de vida e a igualdade de oportunidades de pessoas residentes em Portugal e em situação de vulnerabilidade social.



I - PROGRAMAS NACIONAIS

PORTUGAL 2030 - Põe em prática o Acordo de Parceria entre Portugal e a Comissão Europeia para aplicar **23 mil milhões de euros dos fundos europeus em projetos que estimulem e desenvolvam a economia portuguesa**, entre 2021 e 2027.

O valor total disponível para financiar projetos será distribuído através de programas, organizados por **temas** e por **regiões**. Os beneficiários dos apoios serão definidos no aviso de abertura de cada candidatura - particulares, empresas, autarquias e outros organismos públicos, cooperativas, associações, instituições particulares de solidariedade social, e outras entidades privadas.

O Balcão dos Fundos é a plataforma através da qual se consultam os avisos de concursos abertos e apresentam as candidaturas aos programas no âmbito do Portugal 2030 e PRR. Tem disponível uma linha de apoio:

Linha dos Fundos

www.digitalfundos.pt/balcao/LinhaDosFundos

1 - PROGRAMAS TEMÁTICOS

COMPETE 2030

[Consultar versão integral do programa](#)

PESSOAS 2030- Programa Demografia Qualificação e Inclusão

[Consultar versão integral do programa](#)

SUSTENTÁVEL 2030- Programa ação climática e sustentabilidade

[Consultar versão integral do programa](#)

MAR 2030

[Consultar versão integral do programa](#)

2 - PROGRAMAS REGIONAIS

CENTRO 2030; NORTE 2030; LISBOA 2030; ALENTEJO 2030; ALGARVE 2030; MADEIRA 2030; AÇORES 2030

PROGRAMAS DE COOPERAÇÃO TERRITORIAL EUROPEIA

A Cooperação Territorial Europeia destina-se a reforçar, em articulação com as prioridades estratégicas da União, as intervenções conjuntas dos Estados-membros em ações de desenvolvimento territorial integrado.

**Vertente A – Transfronteiriça
POCTEP Espanha-Portugal**

**Vertente B – Transnacional -Espaço Atlântico
SUDOE /EuroMED/ NEXT MED**

**Vertente C – Interregional
EUROPE/ URBACT/ESPON/INTERACT**

**Vertente D – Regiões Ultraperiféricas
MAC 2021-2027**

PRR - PLANO DE RECUPERAÇÃO E RESILIÊNCIA

Tem um período de execução até 2026 e visa implementar um conjunto de reformas e investimentos destinados a repor o crescimento económico sustentado, após a pandemia. Um plano de investimentos para todos os portugueses, assente em três dimensões estruturantes: Resiliência; Transição Climática; Transição Digital.

recuperarportugal.gov.pt/candidaturas-prr/



J - OUTROS APOIOS NACIONAIS

Direções Regionais de Cultura / CIM -
Comunidades Intermunicipais / Autarquias /
Juntas de Freguesia

ADC - Agência para o Desenvolvimento e
Coesão

IAPMEI - Agência para a Competitividade e
Inovação

IEFP (Instituto do Emprego e Formação
Profissional)

Instituto Português do Desporto e Juventude

ACM (Alto comissariado para as Migrações)

IPLB (Instituto Português do Livro e
Bibliotecas)

SANTA CASA DA MISERICÓRDIA

CASES (Cooperativa António Sérgio para a
Economia Social)

FUNDAÇÃO CALOUSTE GULBENKIAN

INSTITUTO CAMÕES

ORGANISMOS BILATERAIS - Fundação
Luso-Americana; Fundação Luso-Brasileira;
Instituto Cervantes; Goethe Institut; British
Council; Fundação Oriente, etc

DGARTES (Direção Geral das Artes)

FUNDAÇÃO GDA

K - APOIOS DA UNIÃO EUROPEIA

ERASMUS + - apoia a educação, a formação, a
juventude e o desporto. O programa 2021-2027
coloca uma forte tónica na inclusão social, nas
transições ecológica e digital e na promoção da
participação dos jovens na vida democrática.

CERV - Citizen, Equality, Rights and Values-
apoio aos Direitos das crianças, Cidadania e
memória europeia, Prevenção e Combate à
Violência de Género

HORIZONTE EUROPA I Cluster2: Cultura,
Criatividade e Sociedade

EUROPEAN SOLIDARITY CORPS - o papel
dos Jovens para construir uma sociedade mais
inclusiva

EUROPA CRIATIVA 2021-2027 - apoio ao
projetos de cooperação europeia do setor cultural
e criativo podendo incluir parceiros de outros
sectores de atividade, tendo como prioridades a
sustentabilidade (New Green Deal e New
European Bahaus) e inclusão social, a transição
digital, a inclusão social e o desenvolvimento de
audiências.

M - FONTES DE INFORMAÇÃO SOBRE FINANCIAMENTO E BUSCA DE PARCEIROS

Nos programas de cooperação, habitualmente, os
sites têm zona para busca de parceiros e projetos.
Sugere-se a subscrição de newsletters e inscrição
como parceiro disponível.

EU Projects Partner Search

<https://www.linkedin.com/groups/2842114/>

GEOFUNDOS

<https://www.geofundos.org/>

CIEJD - Centro de Informação Europeia
Jacques Delors

<https://eurocid.mne.gov.pt/>



NOTA FINAL

É responsabilidade do Ministério da Coesão Territorial a aplicação de políticas de coesão territorial efetivas que contribuam para a valorização do interior, tendo em vista a redução das desigualdades territoriais e o desenvolvimento equilibrado do território, atendendo às especificidades das áreas do País com baixa densidade populacional.

É notória a dificuldade de fixação de pessoas e negócios nos territórios de baixa densidade e o balanço dos programas criados para atrair população para o interior infelizmente ainda não é positivo. “são programas simbólicos que não são muito efetivos. Atrair para o interior 7500 habitantes em três anos é insignificante. Simbolicamente estes programas mostram que o Estado não abandonou estes territórios e tem

algum tipo de benefícios para apoiar a mudança, mas é só isso”. “Para além de atrair novas populações é também preciso recuperar os que saíram nas últimas décadas. Um dado interessante é que estão a chegar muito imigrantes a estas regiões... Temos de conseguir retê-los. Aliás, ou chega mais gente ou a economia começa a diminuir, porque deixa de poder funcionar na totalidade” (Pedro Góis, sociólogo, investigador de Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra)



www.folego.pt



/folegoaceso



@folegoaceso



fôlego aceso

FUNDADO POR

Iceland
Liechtenstein
Norway grants

OPERADO POR

REPÚBLICA
PORTUGUESA

PATRIMONIO
CULTURAL

OPERADO POR

ARTES

OPERADO POR

ARTS

OPERADO POR

DANCE
MUSEUM

MAPA

UNIVERSITY
OF ICELAND

FUNDACIÓN
CULTURAL

MAÇÃO

OLEIROS

OLIVEIRA

SERTÃO

VILA DE RUI

MEMBER OF

OLEIROS

EXPERIÊNCIA