



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Formas de Financiamento de
Organizações sem fins lucrativos:
o caso da Fundação de Serralves.
O afirmar de Novas Formas de Financiamento

Trabalho Final na modalidade de RELATÓRIO DE ESTÁGIO
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em GESTÃO

por

Filipa Alexandra Morais Lucas

sob orientação de
João Filipe Monteiro Pinto

Faculdade de Economia e Gestão
Março 2014

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradecer ao meu orientador, Prof. João Pinto, por me apoiar em tudo o que precisei para a realização do meu relatório de estágio, pela paciência que demonstrou.

À Fundação de Serralves por me acolher da melhor forma, e em especial, à Direção onde estagiei, Direção de Recursos e Projetos Especiais, à Diretora, Dra. Cristina Passos, e aos meus colegas de gabinete, Cristina Lencart, Sílvia Cardoso, Faustino Barbosa, Francisca Sá e Helena Pinto, por me tolerarem e por partilharem comigo longos meses de trabalho.

Aos meus amigos que me apoiaram nesta fase difícil sem pedir nada em troca.

Ao João pelo apoio e incentivo para continuar e finalizar esta fase, mesmo estando longe.

E finalmente aos meus pais por fazerem todos os possíveis para me permitirem continuar os meus estudos, pois sem o seu apoio, quer financeiro quer emocional, não teria a possibilidade de realizar este trabalho.

Resumo

Este trabalho apresenta uma análise da estrutura de financiamento da Fundação de Serralves, uma organização cultural e educacional sem fins lucrativos. Sugerem-se, por um lado, fontes de financiamento tradicionais que permitam reduzir a dependência de fundos públicos e, por outro, novas e inovadoras formas de financiamento, nunca utilizadas pela Fundação. São analisadas as múltiplas opções de financiamento que uma empresa tradicional e uma organização sem fins lucrativos têm à sua disposição, tentando perceber de que forma divergem as estruturas de financiamento destas duas tipologias de entidades. Este trabalho sugere como opção de financiamento para a Fundação de Serralves o Crowdfunding e a utilização de fundos do programa Europa Criativa, fontes nunca antes utilizadas pela Fundação. Sugere ainda a adaptação da Fundação e do seu programa ao novo Quadro Estratégico Comum, a vigorar entre 2014-2020. Outras instituições de cariz cultural são aqui estudadas, o Museu do Louvre e *The Museum of Modern Art* (MoMA) bem como o seu uso de meios de financiamento alternativos, estabelecendo-se paralelismos e possíveis vias de financiamento para a Fundação de Serralves.

Conclui-se que a Fundação deverá optar por novas formas de financiamento, já que os apoios do estado representam 45 % do financiamento total. Tendo subjacente o plano de atividades para 2014 a Fundação deverá adaptar-se à nova realidade das candidaturas aos fundos comunitários, criando redes de organizações, bem como medir a participação dos públicos da Fundação, numa forma de obter resultados, sem nunca esquecer a necessidade de inovação na angariação de fundos de doações particulares.

Palavras-chave: Fundação de Serralves; financiamento; Europa Criativa; Crowdfunding; fundos comunitários; Organizações sem fins lucrativos.

Abstract

Fundação de Serralves is a cultural and educational non-profit organization. In this work an analysis of the Fundação de Serralves' funding sources is performed. Available new financing methods are explained, studied and introduced as alternative ways to allow a cultural institution to decrease its dependence on state funding and rigid income timeframes. With that intent, a comparison is made between the usual financing methodologies available to for-profit organizations and ONGs, establishing parallels and obtaining useful knowledge applicable to the institution in study.

Various alternatives to the rigid state-funding scheme are put forward in this work. Crowdfunding and European Union's Europa Criativa fund are presented as the most promising alternatives available, as well as a general reorganization effort by the institution to adapt its activity plan to the available Quadro Estratégico Comum fund.

A review of competing and non-competing cultural and educational institutions is made, providing a good understanding of the available options and possible avenues to grow the funding breadth available to this kind of organization.

We conclude that the Fundação de Serralves search for new forms of funding, since the support of the state representing 45% of total funding. Adapting to the new reality of applications from EU funds, analyzing your business plan, creating networks of organizations in order to compete for these funds and finally, measure the participation of the public of the Fundação de Serralves like a way to get results without never forget the need for innovation in fundraising, when looking for patrons and donors.

Keywords: Fundação de Serralves; financing; Europa Criativa; Crowdfunding; European funds; Non-profit organizations.

Índice

| | |
|--|------|
| Agradecimentos | iii |
| Resumo | v |
| Abstract..... | vii |
| Índice..... | ix |
| Índice de Figuras..... | xiii |
| Índice de Tabelas..... | xv |
| Introdução..... | 17 |
| | |
| 1. Estrutura de Financiamento de Empresas e de Organizações sem fins lucrativos | 21 |
| 1.1 Financiamento de Empresas..... | 21 |
| 1.2. A estrutura de capitais - Teorias | 22 |
| 1.2.1. Teoria Tradicional..... | 22 |
| 1.2.2 Teoria da Irrelevância da Estrutura de Capitais | 24 |
| 1.2.3. Teoria do “ <i>Trade-Off</i> ” | 24 |
| 1.2.4. Teoria da “ <i>Pecking-Order</i> ” | 25 |
| 1.3. Financiamento por dívida | 26 |
| 1.3.1 Financiamento com origem em instituições financeiras | 27 |
| 1.4. Financiamento por capital próprio | 30 |
| 1.5 Financiamento de Organizações sem fins lucrativos | 31 |
| 1.6. Financiamento estatal | 35 |
| 1.7 Financiamento a Fundo Perdido..... | 36 |
| 1.8. Financiamento através de doações de particulares | 38 |
| 1.9 Fontes de <i>Cash Flow</i> | 40 |
| 1.10 As organizações sem fins lucrativos e o financiamento por dívida | 42 |
| 1.11. O valor do voluntariado | 43 |
| | |
| 2. Crowdfunding..... | 45 |
| 2.1 Do Crowdsourcing ao Crowdfunding | 45 |
| 2.2 O Crowdfunding..... | 47 |

| | |
|--|-----|
| 2.3 Vantagens e Desvantagens do Crowdfunding | 48 |
| 2.4 Tipos de Crowdfunding | 51 |
| 2.5 Conclusões | 52 |
| | |
| 3. Problema, Hipóteses de Investigação e Metodologia | 54 |
| 3.1 Problema | 54 |
| 3.2 Hipóteses..... | 54 |
| 3.3 Metodologia de Investigação | 55 |
| | |
| 4. História, Objetivos e Eixos estratégicos da Fundação de Serralves | 56 |
| 4.1 Objetivos e Eixos Estratégicos | 58 |
| 4.2 Fontes de financiamento e fundos da Fundação | 60 |
| 4.3 Quadro Estratégico Comum (QEC) | 72 |
| 4.3.1 Objetivos Temáticos..... | 73 |
| 4.3.1.1 Objetivo Temático 1 – Indústrias Criativas..... | 74 |
| 4.3.1.2 Objetivo Temático 2 – TIC's | 76 |
| 4.3.1.3 Objetivos Temáticos 3 e 5 – Turismo e Tecido Empresarial | 77 |
| 4.3.1.4 Objetivo Temático 4 - Ambiente | 78 |
| 4.3.1.5 Objetivo Temático 6 - Emprego | 80 |
| 4.3.1.6 Objetivo Temático 7 – Inclusão Social | 81 |
| 4.3.1.7 Objetivo Temático 8 - Capacitação | 81 |
| 4.4 Europa Criativa | 84 |
| 4.4.1 Europa Criativa na Fundação de Serralves | 85 |
| 4.5 Crowdfunding na Fundação de Serralves | 87 |
| 4.5.1 Enquadramento | 87 |
| 4.5.2 Projetos da Fundação | 88 |
| 4.5.3 Benchmarking – Museu do Louvre..... | 96 |
| | |
| 5. Estrutura de Financiamento do MoMA | 98 |
| 5.1 The Museum of Modern Art - MoMA..... | 98 |
| 5.1.1 Fontes de Financiamento e Fundos..... | 99 |
| 5.1.2 MoMA vs. Serralves | 102 |

| | |
|---------------------|-----|
| 6. Conclusões | 104 |
| Bibliografia | 109 |
| Anexos..... | 113 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Dados sobre o número de PME’s em Portugal [Fonte: (INE, 2010)] | 27 |
| Figura 2 – Estrutura de Financiamento Organizações sem fins lucrativos [Fonte: (Franco, 2012)] | 34 |
| Figura 3 – Estrutura de Financiamento Média Outros Países [Fonte: (Salamon, Sokolowski, & List, 2003)] | 35 |
| Figura 4 – Estrutura de Financiamento com inclusão do voluntariado na Filantropia [Fonte: (Franco, 2012)]..... | 44 |
| Figura 5 – Estrutura de Financiamento com Voluntários – Fonte: (Salamon et al., 2003). | 45 |
| Figura 6 – Três edifícios de Serralves: o Museu, a Casa e o Parque | 56 |
| Figura 7 – Museu de Arte Contemporânea da Fundação de Serralves | 57 |
| Figura 8 – Eixos Estratégicos | 60 |
| Figura 9 - Origem de Fundos na Fundação de Serralves [Fonte: (Serralves, 2012)]..... | 68 |
| Figura 10 - Dados relativos à execução do FEDER (Fonte: Fundação de Serralves) | 70 |
| Figura 11 - Objetivos Temáticos Fundação de Serralves – QEC [Fonte: (Serralves, 2012)]. | 74 |
| Figura 12 - Fotografia Oficina Intergeracional – Tenho 25 Anos..... | 90 |
| Figura 13 – Fotografia Quinta Mata Sete, Parque de Serralves | 93 |
| Figura 14 – Edifício do MoMA | 98 |

Índice de Tabelas

| | |
|--|-----|
| Tabela 1 - Tipos de Organização Sem Fins Lucrativos em Portugal | 33 |
| Tabela 2 – Quadro Estratégico comum – Objetivos..... | 37 |
| Tabela 3 – Dados relativos ao Ativo e Passivo da Fundação de Serralves [Fonte: (Serralves, 2013)] | 61 |
| Tabela 4 – Dotações dos Fundadores [Fonte: (Serralves, 2013)] | 62 |
| Tabela 5 – Outras Doações [Fonte: (Serralves, 2013)] | 62 |
| Tabela 6 – Subsídios ao Investimento [Fonte: (Serralves, 2013)] | 63 |
| Tabela 7 – Subsídios à exploração [Fonte: (Serralves, 2013)] | 64 |
| Tabela 8 – Receitas Próprias [Fonte: (Serralves, 2013)]..... | 65 |
| Tabela 9 – Financiamentos Obtidos [Fonte:(Serralves, 2013)] | 66 |
| Tabela 10 – Rendimentos Financeiros [Fonte: (Serralves, 2013)]..... | 66 |
| Tabela 11 – Fundos a receber – Rubrica Devedores [Fonte: (Serralves, 2013)] | 67 |
| Tabela 12 – Indicadores de Performance (Comparação)..... | 71 |
| Tabela 13 – Indicadores de Performance (Totais) | 72 |
| Tabela 14 – Orçamento Projeto Intergeracional | 92 |
| Tabela 15 – Orçamento de Recuperação do Muro da Quinta Mata Sete | 94 |
| Tabela 16 – Orçamento de Reparação do Muro da Quinta Mata Sete | 94 |
| Tabela 17 – Orçamento Oficina – Festa de Outono 2012..... | 95 |
| Tabela 18 – Orçamento Atividade de Conservação e Restauro da Coleção de Serralves..... | 95 |
| Tabela 19 - – Extrato do Relatório de Contas do MoMA [Fonte: (MuseumModernArt, 2012-2013)] | 100 |
| Tabela 20 - Extrato do Relatório de Contas do MoMA – [Fonte: (MuseumModernArt, 2012-2013)] | 102 |

Introdução

O objetivo deste Relatório de Estágio é analisar a problemática do financiamento das organizações sem fins lucrativos em Portugal, com foco na análise das doações privadas e nos apoios estatais na vertente de fundos estruturais, analisando-se também a vertente dos fundos da Comissão Europeia, através do programa Europa Criativa.

Adicionalmente, analisa-se quais as alternativas de financiamento por dívida que, no atual contexto económico, estão à disposição deste tipo de organizações.

Assim, numa primeira fase procede-se à comparação entre o financiamento de organizações sem fins lucrativos e de empresas (com fins lucrativos), tentando-se perceber o porquê das escolhas de determinados tipos de financiamento e a forma como estas escolhas poderão influenciar a sua estrutura financeira e, conseqüentemente, o seu valor e o relacionamento com os seus principais *stakeholders*.

Este relatório de estágio está dividido em cinco capítulos, os quais se descrevem de seguida.

No início do relatório é feita uma breve introdução ao tema do relatório de estágio. No capítulo 1 são analisadas e comparadas as estruturas de financiamento de empresas e de organizações sem fins lucrativos, apresentando-se, desde logo, as principais tipologias de financiamento existentes para cada uma delas.

De seguida, no capítulo 2, procede-se à análise da problemática do crowdfunding, apresentando-se as suas vantagens e desvantagens, bem como os modelos existentes. Esta análise tem como finalidade proceder ao enquadramento inicial do trabalho a realizar. Conclui-se, desde logo, que entre as duas realidades (empresa vs. organização sem fins lucrativos) existem

diferenças ao nível da estrutura de financiamento. Aborda-se ainda a possibilidade de as organizações sem fins lucrativos direcionarem os seus esforços de financiamento para novas formas de financiamento, como o crowdfunding. O Crowdfunding é uma técnica de financiamento recente, com características específicas e que se baseia fortemente na utilização de tecnologias de informação.

O capítulo 3 é analisado o problema, apresentada as hipóteses de investigação e apresentado e explicada a metodologia utilizada. Foi seguida a metodologia de estudo de caso, a qual se baseou na análise da Fundação de Serralves (doravante designada apenas por Fundação), tendo-se como principal objetivo perceber quais as fontes de financiamento utilizadas e sugerir novas fontes ou formas de desenvolvimento das já existentes.

No capítulo 4 é apresentada a Fundação, com especial destaque para os seus objetivos, situação financeira e suas fontes de financiamento. São identificados um conjunto de problemas, sendo de destacar a necessidade de redução do financiamento estatal, e em consequência, a necessidade da Fundação procurar novas fontes de financiamento.

Desta forma, são confirmadas as hipóteses propostas no capítulo 3 e a consequente necessidade da Fundação de alargar as suas fontes de financiamento. Os fundos identificados são (i) os provenientes de fundos comunitários, com enfoque no novo Quadro Estratégico Comum; (ii) a opção por financiamentos internacionais, como por exemplo o programa Europa Criativa, em que as candidaturas são mais exigentes e direcionam para a formação de redes de organizações e para a obtenção de resultados; e (iii) a possibilidade de inovar na angariação de fundos direcionados para projetos específicos, apontando-se o Crowdfunding.

Por ultimo, no capítulo 5, analisa-se de forma sumária a estrutura de financiamento do MoMA (*The Museum of Modern Art*), o qual serve de *benchmark*

para análise da Fundação. O MoMA apresenta financiamento estatal praticamente inexistente, praticando uma política orientada para as doações particulares, através de mecenas e para a obtenção de fundos através de receitas de vendas de produtos.

Por último, apresentam-se as principais conclusões. De destacar o facto de serem confirmadas as hipóteses formuladas: (i) o novo Quadro Estratégico Comum permitirá à Fundação reduzir a sua dependência face a subsídios estatais, reforçando os fundos deste género; (ii) o programa Europa Criativa é uma das fontes de financiamento internacionais à qual Fundação de Serralves poderá concorrer e se consubstanciar numa efetiva e alternativa fonte de financiamento; e (iii) a aplicação do crowdfunding pela Fundação de Serralves permitirá resolver restrições de financiamento e a redução da dependência de fundos públicos, com especial destaque para projetos específicos.

1. Estrutura de Financiamento de Empresas e de Organizações sem fins lucrativos

1.1 Financiamento de Empresas

Ao analisar as formas de financiamento de uma organização sem fins lucrativos torna-se importante analisar, por questões de comparação, a forma de financiamento das empresas ou com fins lucrativos, com especial foco nas PME's.

Entre estas duas tipologias de instituições existem grandes diferenças, não só ao nível da estrutura de financiamento ou de capitais, isto é, a forma como as empresas estabelecem a percentagem de capital próprio e do endividamento na sua estrutura de financiamento – (Modigliani, 1963), bem como ao nível das tipologias de financiamento selecionadas, o que resulta do seu objetivo principal. Se numa empresa o objetivo é a maximização do seu valor numa ótica privada (maximização dos *cash flows* futuros gerados), numa organização sem fins lucrativos é, de forma geral, a maximização do bem-estar social da comunidade; i.e., a maximização do seu valor numa ótica pública.

Desta forma, numa primeira fase pretende-se olhar para as empresas e perceber de que formas estas se financiam. Para tal, torna-se importante abordar a temática da estrutura de capitais e as várias teorias existentes. De seguida, analisam-se as tipologias de financiamento por dívida, com destaque para o financiamento com origem nas instituições financeiras, e as tipologias de financiamento por capital próprio.

1.2. A estrutura de capitais - Teorias

A estrutura de capitais de uma empresa relaciona-se com a forma como as empresas determinam a proporção do capital próprio e do endividamento na sua estrutura de financiamento e a forma como fatores como os impostos, custos de transação, assimetria de informação, custos de agência, custos de falência e outras ineficiências de mercado podem afetar a escolha do *mix* de financiamento por dívida ou por capital próprio.

Relativamente a esta questão existem várias teorias, que para melhor compreensão acerca do tópico são desenvolvidas de seguida. As principais teorias da estrutura de capitais são: (i) a teoria tradicional; (ii) a teoria da Irrelevância da Estrutura de Capitais; (iii) a teoria do “*Trade-Off*”; e (iv) a teoria da “*Pecking-Order*”.

1.2.1. Teoria Tradicional

Inicialmente, quem defendeu esta teoria foi Durand (1952) ao realizar uma investigação que abordava a chamada combinação ótima de capitais (combinação de capital próprio e dívida) - (Myers, 2003).

Segundo Durand (1952) o equilíbrio entre esta combinação obtém-se quando o “*custo marginal duma unidade de dívida se torna equivalente ao custo resultante do aumento da probabilidade da empresa apresentar dificuldades financeiras*”.

Esta teoria permite aos investidores perceberem qual o risco financeiro de determinada empresa, tendo como base o grau de endividamento das empresas, sendo este classificado como moderado ou excessivo.

Assim, os investidores percebem qual a taxa de retorno que obterão, tendo como base o endividamento de uma empresa. Se uma empresa tiver um endividamento moderado, os investidores tendem a exigir um custo de oportunidade do capital menor. Já se uma empresa tiver um endividamento

excessivo a exigência por parte dos investidores será mais elevada. Todas estas questões podem influenciar a forma como uma empresa se decide financiar, na medida em que as decisões podem ser tomadas com base no grau de endividamento da empresa.

Desta forma, os gestores podem limitar o financiamento por dívida na medida em que este poderá afetar as exigências de retorno por parte dos investidores. Tal acontece pois existem assimetrias de informação entre insiders e outsiders numa empresa, isto é, quando um dos agentes possui informações privilegiadas sobre os outros, estas informações são sobretudo acerca de anúncios que a empresa faz durante o ano, como relatório de contas, distribuição de dividendos, estas informações suscitam muitas vezes problemas de agência, (Brown, 1978).

Segundo Jensen (1976), apresentam estudos sobre a Teoria da Agência, percebendo que os problemas de agência são originados por conflitos de interesses entre indivíduos, normalmente entre um investidor e um gestor/CEO, (Jensen & Meckling, 1976). O investidor/proprietário (principal) delega no gestor (agente), ao gestor é imposto metas de resultados esperados muitas vezes o gestor tem mais informação acerca da empresa que o próprio proprietário/acionista, originando muitas vezes manipulação de informação em seu favor. A Teoria de Agência estabelece mecanismos eficientes para garantir o alinhamento dos interesses dos gestores com os interesses dos acionistas/proprietários, (Monks & Minow, 2012).

Para resolver estes problemas os acionistas devem procurar incluir nos contratos certas limitações, devem tentar monitorizar a atividade do gestor e procurar alinhar os interesses do gestor com os dos acionistas e da empresa - (Jensen & Meckling, 1976).

1.2.2 Teoria da Irrelevância da Estrutura de Capitais

Esta teoria foi primeiramente defendida por Modigliani e Miller (1958) e significou um ponto de ruptura com a teoria anterior. Estes autores afirmam que o valor da empresa não depende da sua estrutura de capitais, falando em mercados competitivos e perfeitos, onde não existem custos de falência, impostos, assimetrias de informação, problemas de agência e custos de transação.

Esta teoria defende que o valor da empresa não é afetado pela forma como esta escolhe as suas fontes de financiamento, (Myers, 2003).

Segundo Modigliani & Miller (1958) existiam duas proposições para sustentar a irrelevância da existência de uma estrutura de capitais ótima numa empresa (Modigliani & Miller, 1958). A primeira proposição afirma que o valor de certa empresa é determinado pelo valor dos seus ativos, e não pela forma como esta se financia. Na segunda proposição, estes autores afirmam que a rentabilidade das ações ordinárias de uma empresa endividada cresce de forma linear com o rácio de endividamento, determinado a partir dos valores de mercado.

Esta teoria tem no entanto uma grande falha, o fato de partir de um princípio que o mercado e as empresas funcionam de forma perfeita, nomeadamente sem assimetrias de informação e problemas de agência.

1.2.3. Teoria do “*Trade-Off*”

Os defensores iniciais desta teoria defendem que a existência de uma estrutura de capitais ótima resulta de um *trade-off* entre benefícios e custos associados ao endividamento - (Myers & Robichek, 1965).

Em suma, esta teoria defende que o endividamento pode ser gerador de vantagens para a empresa, através da geração de resultados que lhe permitam

obter nomeadamente benefícios fiscais ou redução de custos de agência entre gestores e acionistas. No entanto, este facto não invalida que o endividamento excessivo implique o agravamento da situação financeira das empresas nessa situação, acrescentando a possibilidade de insolvência da empresa, existindo neste caso a possibilidade de estes fatores influenciarem o valor da empresa de forma negativa, (Myers, 2003).

Em suma, a empresa deverá definir as suas formas de financiamento tendo em conta o grau de endividamento, tornando uma fonte de vantagens para a mesma, mantendo sempre um equilíbrio necessário para que o endividamento proporcione vantagens fiscais, sem nunca por em causa a viabilidade económica da empresa.

1.2.4. Teoria da “*Pecking-Order*”

Esta teoria, defendida inicialmente por Donaldson (1961) e depois desenvolvida (Myers & Majluf, 1984), assume que não existe uma estrutura de capitais definida. As empresas definem as suas formas de financiamento segundo uma ordem de preferência que defendem ser a seguinte: (i) financiamento interno; (ii) endividamento; e (iii) capital próprio. Referir ainda que estes autores defendem a existência de assimetrias de informação entre os gestores e os acionistas, e que este fator poderá influenciar as escolhas dos gestores, atuando em seu favor, ao invés de a favor dos interesses dos acionistas, (Myers, 2003).

Assim, de acordo com (Mayers, 1984), as fontes de financiamento podem ser hierarquizadas do seguinte modo:

- Preferência pelo financiamento interno em detrimento do financiamento externo;
- Adaptação gradual dos rácios de dividendos para que sejam evitadas alterações bruscas;

- Existência de uma política de dividendos estáveis, que tem em linha de conta as flutuações da rentabilidade da empresa e das suas oportunidades de investimento;
- As empresas deverão recorrer em primeiro lugar ao endividamento, de seguida à emissão de título híbridos e só em último caso, à emissão de ações próprias.

1.3. Financiamento por dívida

No financiamento por dívida podemos identificar duas fontes principais:

- Financiamento com origem em instituições financeiras;
- Financiamento com origem em mercados financeiros;

A fonte mais utilizada em Portugal, muito devido ao tecido empresarial maioritariamente constituído por PME's - cerca de 99,9%, tal como consta da Figura 1 (INE, 2010) -, é o financiamento com origem em instituições financeiras. Adicionalmente, na Europa continental o financiamento das empresas está muito focado nos bancos por contraponto, por exemplo, com os Estados Unidos da América em que o financiamento das empresas é obtido maioritariamente nos mercados de capitais. Desta forma, procede-se de seguida à análise do financiamento com origem nas instituições financeiras.

Número de PME em Portugal

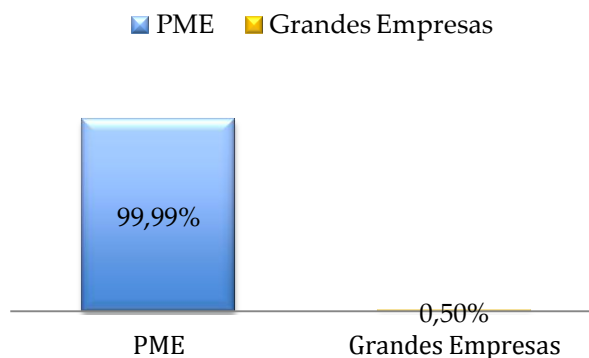


Figura 1 – Dados sobre o número de PME's em Portugal [Fonte: (INE, 2010)]

1.3.1 Financiamento com origem em instituições financeiras

As PME's obtêm maioritariamente financiamento junto de instituições financeiras sob a forma de contas correntes, mútuos, *leasings*, *factoring* e descontos de títulos. Também utilizam garantias bancárias como forma de antecipação de fundos.

Já em empresas de grandes dimensões, para além da obtenção de financiamento junto de instituições financeiras, acedem também aos mercados de dívida, nomeadamente através da emissão de obrigações e papel comercial (Brealey, 2007).

Os financiamentos a curto prazo – com maturidades inferiores a 1 ano - podem assumir, entre outras, as seguintes formas: contas correntes, *leasings*, *factoring*.

Por outro lado, o financiamento a médio ou longo prazo refere-se a financiamentos com maturidades superiores a um ano - em termos práticos, considera-se financiamento a médio prazo para maturidades entre um e sete

anos. Este tipo de financiamento pode assumir, entre outras, as seguintes tipologias: mútuo, garantias bancárias e *leasings* (Servaes & Tufano, 2006b).

A escolha do tipo e maturidades do financiamento implica que as empresas ponderem um conjunto de aspetos, tais como: o custo do financiamento (*spread* e comissões cobradas); a flexibilidade (em prazos e montantes); e acessibilidade (exigência de garantias) - (Caiado, 1998).

Quando comparados com a obtenção de financiamento nos mercados de capitais, os financiamentos com origem em instituições financeiras apresentam um conjunto de vantagens, nomeadamente a rapidez (é facilmente implementável e executável), a flexibilidade (as facilidades disponibilizadas pelos bancos são importantes para as flutuações de liquidez das empresas), estão disponíveis para pequenas empresas e por último, o facto de terem poucos custos legais e administrativos.

No entanto existem algumas desvantagens, que podemos identificar como sendo a flutuação das taxas de juro e do *spread*, claro que se o problema for de taxa fixa este problema deixa de existir, o que pode acarretar para a empresa a sujeição a subidas das taxas de juros, levando a uma rutura de liquidez com uma forte subida das taxas de juro.

Os mais importantes instrumentos financeiros de financiamento por dívida em empresas são: conta corrente caucionada, linhas de desconto de letras e livranças, o factoring, mútuos e *leasing*. Sendo que os primeiros quatro são de curto prazo e os dois últimos de médio ou longo prazo, (Vishwanath, 2007).

A conta corrente caucionada está regulada no Código Comercial. O empréstimo em conta corrente surge quando uma instituição concede crédito a outra através de uma conta paralela (conta caucionada). É permitido à empresa movimentações a débito e crédito, sem plano amortizações pré-estabelecido. Deve ser utilizado como financiamento temporário de necessidades pontuais de tesouraria e não como um instrumento recorrente de financiamento.

O desconto de letras e/ou livranças serve como uma espécie de adiantamento do valor do título pela instituição bancária, relativamente à data do seu vencimento, servem para equilibrar a tesouraria da empresa. Os custos associados a este instrumento financeiro são, entre outros, juro, comissões, imposto de selo e portes, no caso das letras. Os encargos associados a este movimento financeiro são calculados à taxa de juro de cada instituição bancária, em função do prazo anteriormente combinado entre a data do desconto e a data do vencimento, assim como, do risco de crédito de cada cliente, (Cunha, 2010).

O Factoring caracteriza-se sumariamente pela antecipação de receitas através da conversão de faturas em liquidez – antecipação de faturas de clientes. Muitas vezes tem associado serviços de gestão e cobrança de faturas por parte da instituição de crédito, complementando o serviço de adiantamento de fundos, (Klapper, 2006).

O Mútuo é o contrato de empréstimo tradicional, definido e regulado no Código Civil (artigo 1142º a 1145º) “contrato pelo qual uma das partes empresta à outra dinheiro ou outra coisa fungível, ficando a segunda obrigada a restituir outro tanto do mesmo género e qualidade”.

Por último, o *Leasing* normalmente é o instrumento utilizado pelo Banco (locadora) para ceder a utilização de determinado bem ao Locatário, normalmente bens relacionados com imobiliário, automóvel e equipamentos, (Myers, Dill, & Bautista, 1976). Os *leasings* podem ser operacionais, isto é, quando o bem alugado não é registado no ativo da empresa mas no do banco. No fim do contrato, o locatário não pode comprar o bem ao banco, a empresa paga uma renda ao banco, gerando assim um custo fiscal – (Copeland, 1982).

No caso do Leasing Financeiro, o contrato têm um prazo máximo, normalmente associado a utilização do equipamento. Assim, o locatário ao longo do contrato paga juros e amortiza capital de acordo com os vencimentos estipulados no contrato – (Copeland, 1982).

Referir ainda que nos contratos de empréstimo de Médio e Longo Prazo a negociação da concessão do empréstimo é feita diretamente com a entidade bancária, nomeadamente o prazo, o período de carência de juros e de amortização de capital e o *spread*.

Relativamente às PME's e fruto do contexto económico que se vive em Portugal, as principais tipologias de financiamento de médio e longo prazo são (i) linhas de crédito PME Investe; (ii) linhas PME Crescimento; (iii) PME Exportação, entre outras.

As linhas de crédito PME investe visam auxiliar o acesso das PME ao crédito bancário, concedendo vantagens como a bonificação de taxas de juro e a redução do risco das operações bancárias através do recurso aos mecanismos de garantia do Sistema Nacional de Garantia Mútua.

A linha de crédito PME Crescimento visa criar uma linha de crédito especial com garantia mútua visando melhorar as condições de acesso ao financiamento das PME Portuguesas. A Linha PME Crescimento abrange duas linhas específicas - Linha Geral e Linha Micro e Pequenas Empresas e inclui uma dotação específica para empresas exportadoras.

Por último, a linha de crédito PME Exportação, de acordo com informação do Ministério da Economia, tem o valor de *“500 milhões de euros, para financiamento de encomendas firmes com origem em mercados externos, continuando assim a reforçar o apoio às PME nacionais”*.

1.4. Financiamento por capital próprio

Este tipo de financiamento consiste na troca de dinheiro por uma parcela do capital e, como tal, de uma parte do controlo de uma empresa. Esta situação ocorre normalmente na fase inicial da empresa, designado por capital próprio

de arranque, em que existe uma grande necessidade de capital e a obtenção de crédito é mais difícil. Assim, as empresas recorrem ou aos seus promotores que injetam capital e em troca ficam com direitos de controlo sobre a empresa ou recorrem a parceiros como *business angels* (ajudam as empresas em fases iniciais – *start ups* – normalmente, o objetivo é a venda da empresa com vantagens), (Servaes & Tufano, 2006a).

Adicionalmente, o financiamento por capital próprio pode ainda ter origem em fundos de capital de risco, que se refere como os fundos de *Private Equity* (entram no capital da empresa com ela já constituída) ou de fundos de *Venture Capital* (entram no capital da empresa na fase inicial da mesma). Este género de financiamento pode ser interessante porque normalmente é temporário (até sete anos), representa uma posição minoritária na empresa, e o risco é partilhado entre o empreendedor e o investidor. Neste caso, o grande objetivo do investidor de risco é a saída do negócio em condições vantajosas – (Berger, 1998).

O capital próprio de uma empresa aumenta pelo reforço das posições dos acionistas atuais, pela entrada de novos acionistas e pelo *cash flow* interno gerado pelas empresas e que não é distribuído, normalmente sob a forma de resultados transitados.

1.5 Financiamento de Organizações sem fins lucrativos

Neste capítulo são analisadas as fontes de financiamento das organizações sem fins lucrativos, as quais são substancialmente diferentes das fontes de financiamentos das empresas com fins lucrativos, como vimos no capítulo anterior as empresas podem financiar-se, sucintamente, de duas formas, através de dívida ou através do capital próprio. Nas organizações sem fins lucrativos

estas duas formas de financiamento são as mesmas das empresas, por capital próprio, doações de mecenas e de particulares e fundos comunitários, e por dívida, junto das instituições bancárias. Referir apenas que nestas organizações assumem também importância os fundos obtidos através da prestação de serviços e venda de produtos, como as receitas próprias, que ajudam a prosseguir a sua atividade principal.

Este tipo de organizações diferem substancialmente das empresas, não só porque o seu objetivo principal não é gerar lucro, mas também porque as suas formas de financiamento são diferentes.

De forma a caracterizar as organizações sem fins lucrativos em Portugal é importante olhar para os autores que caracterizam estas organizações, (Andrade & Franco, 2007; Franco, 2012).

Assim de acordo estes autores, as características principais destas organizações são as seguintes:

- Organizadas (tem uma estrutura de operações, procedimentos de decisão definidos, são registadas);
- Privadas (autónomas relativamente ao Estado, podendo no entanto receber subsídios estatais);
- Não distribuidoras de lucros (não têm o objetivo do lucro, como as empresas, podem gerar lucro no decorrer das suas atividades, no entanto todo esses montantes tem de ser reinvestidos em projetos da organização, não existe também a distribuição de dividendos);
- Auto-governada (tem procedimentos de governação próprios);
- Voluntária (a sua natureza assume que o voluntariado é uma exigência, quer de mão-de-obra, quer através de doações de dinheiro ou bens; nestas organizações muitas vezes os o conselho de administração são eles também voluntários) - (Andrade & Franco, 2007; Franco, 2012).

A procura de uma definição para as organizações sem fins lucrativos, não ignora, a grande diversidade de organizações que compõem este sector, o chamado terceiro sector, aliás esta diversidade revela-se no também no número atividades destas organizações, nas dimensões, no grau de profissionalismo da gestão, entre outros.

De forma a perceber esta diversidade foi feita uma adaptação à realidade portuguesa da Classificação Internacional para as Organizações Sem Fins Lucrativos (ICNPO) (Andrade & Franco, 2007), exemplificada na tabela seguinte (Tabela 1):

| Grupo ICNPO | |
|---|---|
| Designação | Tipos de Organização em Portugal |
| Cultura e Lazer | Asso. Culturais, recreativas e desportivas; Casas do Povo; Fundações Culturais; Museus; Jardins Zoológicos e Aquários; Clubes sociais e recreativos; Soc. Históricas e Literárias; Ass. De artes Performativas; Asso. Juvenis |
| Educação e Investigação | Escolas, por exemplo ligadas a congregações religiosas; Universidade Católica; Centros de Investigação |
| Saúde | Hospitais e Casas de Saúde |
| Serviços Sociais | IPSS; Outras asso. de solidariedade social; Santas Casa da Misericórdia; Cooperativas de Solidariedade Social; Ass. Mutualistas; Ass. De Bombeiros Voluntários |
| Ambiente | Asso. Não-governamentais de Ambiente; Asso. De Proteção de Animais; |
| Desenvolvimento e Habitação | Organizações de Desenvolvimento Local; Cooperativas de Habitação e Construção; Assoc. de Moradores |
| Leis, defesa de causas e política | Asso. De Direitos Humanos em geral; Partidos Políticos |
| Intermediários filantrópicos e promotores do voluntariado | Fundações (grant giving); Asso. Promotoras de voluntariado; Bancos Alimentares |
| Internacional | Org. Não-governamentais para o Desenvolvimento; Subsidiárias de organizações internacionais (Cruz Vermelha; Médicos no Mundo) |
| Religião | Institutos e Associações Religiosas |
| Associações empresariais, Profissionais e Sindicatos | Asso. Empresariais; Asso. Profissionais; Sindicatos |

Tabela 1 - Tipos de Organização Sem Fins Lucrativos em Portugal

As fontes de liquidez ou de fundos destas organizações em Portugal são, maioritariamente, três: receitas próprias, a filantropia e do Governo.

As receitas próprias representam em média 48% do financiamento destas organizações, e refere-se a pagamentos por bens ou serviços, taxas e rendimentos de investimentos.

De seguida aparece o apoio estatal, representando em média 40% do total dos financiamentos, diz respeito a subsídios, contratos, reembolsos de serviços prestados, pagamentos da segurança social financiados pelo governo.

Por último, aparece a filantropia com 12%, que incluiu doações particulares, doações de empresas e doações de fundações - (Franco, 2012).

Fontes de Financiamento

■ Receitas Próprias ■ Governo ■ Filantropia

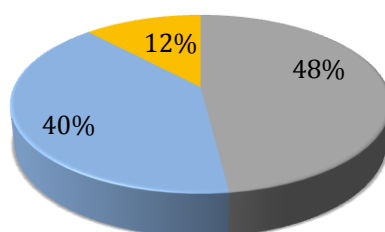


Figura 2 – Estrutura de Financiamento Organizações sem fins lucrativos [Fonte: (Franco, 2012)]

Relativamente à percentagem de cada fonte de financiamento em outros países, concluímos que na Irlanda, por exemplo, 77% das fontes de fundos – Figura 3. No lado oposto temos o Brasil, com apenas 15% de financiamento estatal e com as receitas provenientes de taxas a equivalerem a 73% da totalidade das fontes de fundos. Já a Espanha é o país que mais alinhado com a média verificada para Portugal (Figura 2), com 49% de receitas próprias/taxas, seguindo-se o Estado com 32 % e a filantropia com 18%.

País e Financiamento

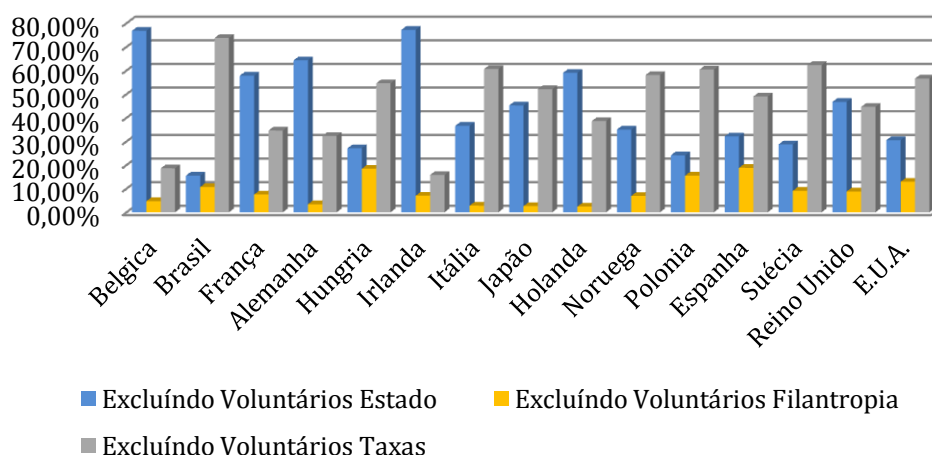


Figura 3 – Estrutura de Financiamento Média Outros Países [Fonte: (Salamon, Sokolowski, & List, 2003)]

1.6. Financiamento estatal

Este tipo de financiamento representa em média a maior fatia nas organizações sem fins lucrativos, existindo alguns autores que defende que este fator poderá tornar estas organizações pouco autónomas e burocráticas devido à forte dependência estatal – Teoria de dependência do Estado, (Froelich, 1999).

A razão para que este apoio torne as organizações pouco autónomas e mais burocráticas advém sobretudo do facto de esta dependência fazer com que as organizações se percam nos vários regulamentos e regras que o estado poderá impor, podendo inclusive perder o controlo dos programas, procedimentos e políticas internos da organização.

De acordo com esta teoria, defendida inicialmente por (Salancik, 1978), esta dependência é determinante nas decisões e comportamentos da organização. Ainda segundo estes autores, a organização deverá procurar novas formas de obtenção de fundos como forma de evitar esta dependência, e tentar manter a fontes de financiamento que possui.

A dependência destas organizações é tanto maior quanto menores forem as suas fontes de financiamento internas ou externas por endividamento. Uma instituição que dependa apenas de fundos estatais está numa situação frágil e poderá até por em causa o seu funcionamento se perder esse financiamento ou se este for reduzido, o que nos dias de hoje tendo em conta os constrangimentos económicos e a competitividade por subsídios é já uma realidade.

1.7 Financiamento a Fundo Perdido

É importante neste ponto relativo ao financiamento a fundo perdido, referir o novo Quadro Estratégico Comum, iniciado no ano de 2014 e que marca o arranque de um novo Quadro Comunitário, que vigorará até 2020, substituindo o anterior QREN (Quadro de Referencia Estratégica Nacional), que vigorou de 2007 a 2013, (Europeia, 2013a).

Este novo pacote financeiro prevê a concentração de fundos na promoção da competitividade e internacionalização, na inclusão social e promoção do emprego, no capital humano, sustentabilidade e eficiência no uso de recursos entre outros, assegurando assim as bases para a recuperação de uma trajetória de crescimento e de emprego sustentável para Portugal. Relativamente à competitividade e internacionalização terá foco no investimento em inovação, reforço das ligações entre empresas, centros de I&D e universidades. Na inclusão social e promoção de emprego (aposta no capital humano), pretende-se o aumento das qualificações, a melhoria da qualidade da aprendizagem e o ajustamento às qualificações procuradas pelo mercado.

Por último, a sustentabilidade e eficiência no uso de recursos deverá afirmar-se em projetos que privilegiem a redução dos consumos energéticos, a eficiência

energética, a produção e distribuição de fontes de energia renovável, com particular foco nas áreas urbanas.

É ainda referido que o novo quadro deverá aprovar projetos que promovam um ou mais do que destes tipos de crescimento: o crescimento inteligente; o crescimento sustentável e o crescimento inclusivo, (Serralves, 2012), cada um destes objetivos devem ser enquadrados com a política de coesão 2014-2020, conforme Tabela 2.

| Europa 2020 - Objetivos | Política de Coesão 2014 - 2020 - Objetivos Temáticos |
|--------------------------------|---|
| Crescimento Inteligente | <ol style="list-style-type: none"> 1. Reforçar a investigação, o desenvolvimento tecnológico e a inovação; 2. Melhorar o acesso às tecnologias da informação e da comunicação, bem como a sua utilização e qualidade. |
| Crescimento Sustentável | <ol style="list-style-type: none"> 1. Reforçar a competitividade das pequenas e médias empresas e dos sectores agrícola (para o FEADER), das pessoas e da aquicultura (para o FEAMP); 2. Apoiar a transição para uma economia com baixas emissões de carbono em todos os sectores; 3. Promover a adaptação às alterações climáticas e a prevenção e gestão de riscos; 4. Proteger o ambiente e promover a eficiência dos recursos; 5. Promover transportes sustentáveis e eliminar estrangulamentos nas principais redes de infraestruturas. |
| Crescimento Inclusivo | <ol style="list-style-type: none"> 1. Promover o emprego e apoiar a mobilidade laboral 2. Promover a inclusão social e combater a pobreza; 3. Investir no ensino, nas competências e na aprendizagem ao longo da vida; 4. Reforçar a capacidade institucional e uma administração pública eficiente. |

Tabela 2 – Quadro Estratégico comum – Objetivos

As áreas temáticas e os projetos elegíveis mudaram substancialmente neste novo quadro, as novas candidaturas pressupõe o foco nos resultados, intervenções devidamente interligadas e cujos efeitos se reforcem mutuamente, privilegia também uma nova cultura de parcerias para os resultados. Desta forma, os critérios de seleção das operações refletem a contribuição para os resultados.

1.8. Financiamento através de doações de particulares

Este tipo de financiamento constitui, de acordo com vários estudos, a parcela mais pequena no financiamento das organizações sem fins lucrativos. No entanto, cada vez mais autores defendem que este género de financiamento deverá ser desenvolvido e irá afirmar-se como uma aposta importante na estrutura de financiamento destas instituições, (Andrade & Franco, 2007). Quando se aborda a temática das doações de particulares pretende-se referir, muitas vezes, a mecenato, o que se caracteriza pelo apoio por parte de várias entidades coletivas ou pessoas singulares a artistas e instituições de âmbito cultural ou de solidariedade. Trata-se aqui sobretudo de doações de particulares, doações de empresas e doações de fundações.

As doações particulares representam a maioria das doações. No entanto, alguns autores defendem que este tipo de doações está exposto a fatores de instabilidade (crises económicas) e são imprevisíveis (não existe nenhum contrato ou acordo para que esta se concretize e se torna regular) - (Froelich, 1999). Este tipo de doações pode assumir a forma de campanhas de recolha de dinheiro (*fundraising*), o que envolve um grande número de pessoas ou voluntários.

Segundo Raquel Franco (2012) as doações efetuadas pelas empresas deverão assumir uma importância cada vez maior na estrutura de financiamento destas organizações. Estas doações podem ser em géneros, serviços e dinheiro. Mais uma vez, este tipo de doações causa instabilidade do ponto de vista das receitas. No entanto, estudos afirmam que esta instabilidade é menor que nas doações individuais, muito devido à possibilidade de se estabelecer uma associação duradoura com as diferentes entidades que poderão fazer parte do grupo de mecenas, possibilitando que as doações tenham determinada frequência e sejam realizados por determinado valor. Outro fator que pode

influenciar as doações quer individuais quer de empresas é a possibilidade de a organização orientar a sua programação e objetivos de acordo com as vontades do doadores, para assim captarem mais capital. Este facto está mais presente nas doações de empresas, uma vez que em muitas organizações existe até o conselho de fundadores que tem concretos poderes de gestão no funcionamento da organização. Assim, existe o risco de nos órgãos de gestão estarem presentes elementos das empresas doadoras, influenciando assim ao nível das decisões mais importantes da organização, como a programação.

Existe ainda outro tipo de doações importantes, as provenientes de fundações (*Grant Foundations*). Muitas destas fundações são de renome a nível internacional e, por isso mesmo, quando uma organização tem acesso a estas contribuições obtém também prestígio. Os problemas associados a este tipo de doações são substancialmente os mesmo que aos outros dois tipos, instabilidade (meio competitivo de procura por doações através de candidaturas), ingerência nos objetivos e programas da organização e a imprevisibilidade.

Para finalizar mencionar que para potenciar este tipo de financiamento será necessário que a organização crie mecanismos para o aumento da informação disponível acerca da instituições que pretendem receber as doações, que projetos estão a desenvolver e que necessitam de apoios e a demonstração da sua capacidade para gerir bem as doações recebidas - (Andrade & Franco, 2007; Franco, 2012).

A verdade é que cada vez mais empresas demonstram interesse em contribuir para este tipo de organizações. De facto, o número deste tipo de organizações está a aumentar. Importante ainda referir que desde janeiro de 2007 as doações estão incluídas no Estatuto dos Benefícios Fiscais, o que pode representar um grande incentivo à contribuição por parte das empresas.

1.9 Fontes de *Cash Flow*

O crescimento recente da obtenção de fundos via receitas próprias pode, no limite, levar à mudança do conceito de organização sem fins lucrativos. Tal como foi dito anteriormente, estas organizações não tem como objetivo o lucro mas sim o bem-estar da comunidade. Quando uma organização deste tipo começa a comercializar produtos e serviços, aumentando assim o peso dos seus rendimentos na sua estrutura de resultados, isso pode significar um afastamento do seu objetivo primordial. Segundo J. Gregory Dees (Dees, 1998) confrontadas com o decréscimo das doações privadas e com a cada vez mais competitiva procura por subsídios estatais, levou a que muitas organizações sem fins lucrativos procurassem formas novas de obter fundos, apostando mais em estratégias comerciais com a finalidade de obtenção de receitas, através da venda de produtos e de serviços - aquilo que este autor apelida de *commercial funding*.

Direcionar a sua atividade para a obtenção de receitas que cubram parte dos seus gastos operacionais tem vantagens e desvantagens. A principal vantagem passa pelo aumento das receitas. Já a principal desvantagem passa pela possibilidade de por em causa a missão social da organização. De destacar que as principais receitas obtidas são: venda de material e outros (*merchandising*); taxas (bilhetes); contratos; restaurantes e bares – (Dees, 1998).

Os principais fatores para o crescimento deste tipo de receitas são os seguintes:

- Orientação para o mercado cada vez mais aceite pela sociedade, mesmo em organizações deste tipo (capitalismo; procura do lucro ou apenas do equilíbrio operacional);

- Os gestores procuram prosseguir os interesses sociais de forma a não criar dependência (cobrando parte dos custos aos beneficiários dos projetos);
- Os gestores procuram a sustentabilidade financeira das organizações;
- As organizações sem fins lucrativos estão a transformar-se para adotar abordagens mais comerciais (Dees, 1998).

Esta procura por receitas comerciais em tudo comparável com as empresas com fins lucrativos, traz às organizações sem fins lucrativas vantagens fiscais, na medida em que beneficiam de um regime fiscal mais favorável e pode ainda significar a capitalização do trabalho em regime de voluntariado, isto é, visto o voluntariado ser na sua maioria totalmente gratuito, isto pode significar um benefício para estas organizações, que apesar de se afirmarem como organizações sem fins lucrativos, praticam ações que lhes permite obter lucro em determinadas atividades, e o trabalho dos voluntário poderá ser usado para esses fins.

Quanto às desvantagens mencionar ainda a possível falta de capacidades e de organização para a inserção em mercados económicos, a relutância dos colaboradores em se inserirem neste género de ambiente, para além da repercussão negativa que estas políticas podem trazer para a organização ao nível de público – (Dees, 1998); (Weisbrod, 2000).

Como nota final e na procura de uma visão mais comercial os gestores destas organizações devem ter em conta que o sucesso das mesmas deverá ser medido tendo em conta a concretização dos objetivos descritos na sua missão, e não a estabilidade e sustentabilidade financeira da organização – (Weisbrod, 2000).

1.10 As organizações sem fins lucrativos e o financiamento por dívida

O financiamento por dívida assemelha-se em grande parte à realidade das empresas com fins lucrativos. Os objetivos principais para que uma organização sem fins lucrativos recorra a este género de financiamento são as seguintes:

- **Antecipação de receitas:** resultantes de operações comerciais ou da atribuição de incentivos, subsídios ou prémios;
- **Aquisição:** de matérias-primas, mercadorias, imóveis, equipamentos e ou outras existências necessárias ao desenvolvimento da respetiva atividade.

No caso das Organizações sem fins lucrativos, para além dos meios comuns de financiamento por dívida (livrança, conta corrente, factoring, desconto comercial), podemos ainda mencionar os financiamentos intercalares que permitem antecipar fundos comunitários ou subsídios.

A *Financial Conduct Authority* no Reino Unido, classifica este instrumento financeiro, em inglês "*bridging loans*", como tradicionalmente associado ao setor imobiliário e relaciona-o com a possibilidade de este empréstimo funcionarem como uma ponte entre o tempo de venda de uma propriedade e a compra da nova (Authority, 2013).

Mais recentemente, estes empréstimos passaram a aplicar-se noutros casos e setores. Trata-se de um empréstimo de curto-prazo, normalmente não superior a 12 meses, trata-se por isso de um empréstimo temporário (Advances, 2014).

De referir apenas que este instrumento é bastante utilizado na África do Sul, por exemplo no caso da Federação de *South African Homeless People's*, em que foi criado um fundo para a realização a atribuição de empréstimos intercalares enquanto espera pelos subsídios do Estado para a construção ou aquisição de casa para as pessoas sem-abrigo, o *uTshani Fund*, (Baumann & Bolnick, 2001).

No caso das organizações sem fins lucrativos este tipo de financiamento pode assumir particular importância, na medida em que a fatia maior na estrutura de financiamento destas organizações são subsídios, quer através de fundos comunitários, quer de subsídios estatais.

Assim, como forma de antecipar estes subsídios poderá ser utilizado o “*bridging loan*”, estabelecendo uma ponte entre o espaço de tempo que vai da conceção de certo subsidio até o seu efetivo recebimento.

Mais uma vez há que mencionar o caso do Reino Unido onde instrumentos como estes estão já completamente disponíveis para organizações do terceiro setor. Como exemplos temos o *Unity Trust Bank* que se destina exclusivamente a organizações do terceiro setor, providenciando serviços bancários e suporte financeiro a estas organizações, e inclui entre os seus produtos bancários os *bridging loans*, que serve para cobrir atrasos nos recebimentos de *grants* ou quantias respeitantes a *fundraising*.

1.11. O valor do voluntariado

O voluntariado tem assumido um papel bastante importante no panorama das organizações sem fins lucrativos, e tem vindo a ganhar visibilidade em Portugal.

Segundo Raquel Franco - (Andrade & Franco, 2007; Franco, 2012) - existem dois aspetos a trabalhar para melhorar e aumentar a visibilidade e participação do voluntariado em Portugal. Por um lado, a consciência das pessoas e a sensibilização para o trabalho em regime de voluntariado, isto é, de forma gratuita dispor do nosso tempo para ajudar. Em segundo lugar, há que trabalhar as organizações que recebem os voluntários, para os acompanharem da melhor forma. Nesta caso será preferível a existência de uma pessoa

encarregue da preparação destas pessoas para o desempenho da melhor forma do papel de voluntário.

O estatuto do voluntário tem já legislação correspondente em que é definido o que é um voluntário e quais os princípios do voluntariado.

De referir ainda que o Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project faz uma comparação relativa à estrutura de financiamento destas organizações. Ao incluir o voluntariado na filantropia, verifica-se que a estrutura de financiamento muda substancialmente. Assim, fica claro que a inclusão do voluntariado duplica a influência da filantropia na estrutura de financiamento das organizações sem fins lucrativos, de 12% para 21%(Figura 4).

Fontes de Financiamento com o Voluntariado

■ Receitas Próprias ■ Governo ■ Filantropia

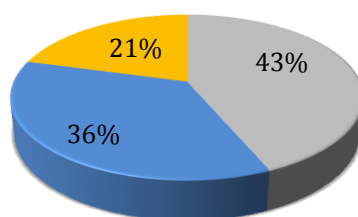


Figura 4 – Estrutura de Financiamento com inclusão do voluntariado na Filantropia [Fonte: (Franco, 2012)]

Relativamente à percentagem de cada fonte de financiamento noutros países incluindo o voluntariado, concluímos que em todos os países existe o aumento da fonte de financiamento relacionado com a filantropia e a redução nos restantes tipos de financiamentos. Por exemplo, na Bélgica verifica-se a diminuição da percentagem de financiamento estatal para 65,90 % (anteriormente era de 76,80 %) e o aumento da percentagem correspondente à filantropia, de 4,70 % para 18,10 % - Figura 5.

País e Financiamento - Com Voluntariado

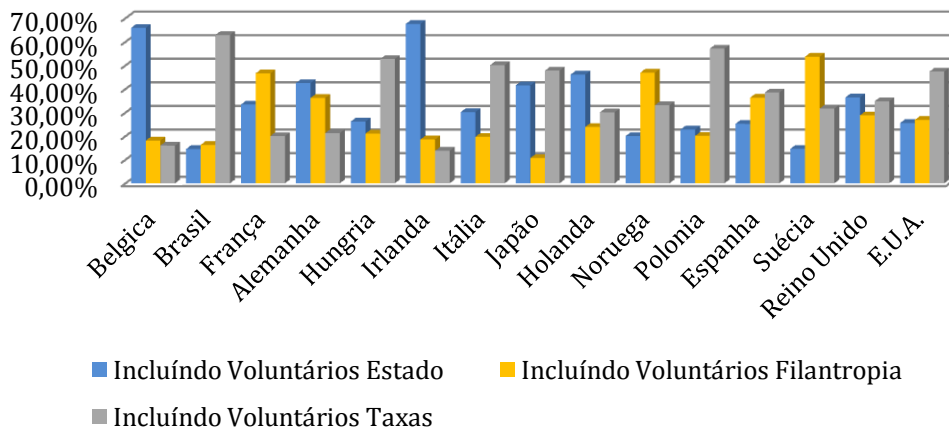


Figura 5 – Estrutura de Financiamento com Voluntários – Fonte: (Salamon et al., 2003).

2. Crowdfunding

2.1 Do Crowdsourcing ao Crowdfunding

O crowdsourcing é, utilizando por pessoas no seu dia-dia, particularmente da comunidade *online*, e pretende produzir conteúdo ou inteligência, aproveitando a plataforma Internet como forma de divulgação e contato entre diferentes pessoas. Como exemplo de produto criado através do crowdsourcing temos o *Firefox*. A grande vantagem do crowdsourcing é a sua componente gratuita em termos de mão-de-obra, isto é, funciona a base de voluntários e utiliza as redes de contato destas pessoas, (Parvanta, 2013).

O crowdsourcing pode assumir várias formas, como o Crowdfunding, o *Crowd labor*, o *Crowd research* e o *Creative crowdsourcing*.

Caracterizando de forma sucinta, o crowdfunding pretende angariar fundos para certa causa, usando plataformas *online* para esse fim. O *Kickstarter*¹ é um dos sites mais populares de crowdfunding.

Já o *crowd labor* é uma forma de recrutar indivíduos para certas tarefas, através de *websites* como o *Crowdfunder*² ou o *Amazon Mechanical Turk*³.

O *crowd research* assume várias formas, consistindo, normalmente, em perguntar a um grupo de pessoas para votar em determinado projeto ou perceber quem é o favorito do público, tal como no programa *American Idol*⁴. Outros resultados importantes deste tipo de crowdsourcing são utilizados no marketing social.

Por último, o *Creative crowdsourcing* traduz-se no lançamento de concursos *online* à procura de ideias, projetos ou produtos inovadores, muitas vezes acarreta sendo oferecido muitas vezes um prémio para a ideia vencedora, (Parvanta, 2013).

De forma a incentivar as pessoas a participar nestes projetos e assegurar o seu sucesso é importante que o concurso lançado tenha em conta os chamados quatro F's, a saber: (i) diversão/Fun; (ii) sentir-se bem/Feeling Good; (iii) fama/Fame; e (iv) riqueza/Fortune. A diversão é importante para cativar pessoas a participar nestes projetos, de outra forma não irá suscitar interesse por parte dos utilizadores. O fator sentir-se bem diz respeito à ideia de o projeto ter como finalidade o alcance de algo bom para a sociedade e que, por isso mesmo, possibilita que a pessoa que contribui para o projeto se sinta bem. A

¹ *Kickstarter* é o maior site crowdfunding, que pretende apoiar projetos inovadores. Criado em 2008 por Perry Chen, Yancey Strickler, e Charles Adler. Desde a sua criação mais de 5 milhões de pessoas doaram fundos para mais de 50.000 projetos, como filmes, música, jornalismo, vídeo jogos, entre outros.

² *Crowdfunder* é uma empresa de crowdsourcing, onde projetos de maior dimensão são divididos pela empresa e realizados por trabalhadores na plataforma *online* da Crowdfunder, permitindo projetos avançarem de maneira mais célere.

³ *Amazon Mechanical Turk* é uma empresa de crowdsourcing cuja plataforma de negócio baseia-se na ligação entre empresas e trabalhadores *online* para a realização de múltiplas tarefas impossíveis de realizar por computadores.

⁴ *American Idol* é um programa televisivo, que procura cantores nos EUA. Semanalmente o público é chamado a votar no seu preferido, no fim o vencedor é também escolhido pelo público.

fama reflete-se no reconhecimento que a criação de certo projeto pode trazer para o seu criador, quer pelos seus pares quer pela organização que promove a iniciativa de crowdfunding. Por último, a riqueza. Se determinada ideia ou projeto tiver como contrapartida um prémio monetário tanto melhor, podendo muitas vezes dispensar os F's anteriores. (Buysere, Gajda, Kleverlaan, & Marom, 2012).

2.2 O Crowdfunding

O Crowdfunding está em rápido desenvolvimento e encontra-se na fase de descoberta por parte de várias organizações que procuram formas inovadoras de financiamento obtenção de fundos, alargando assim as suas fontes de financiamento. Estas formas inovadoras de financiamento envolvem quase sempre a utilização das novas tecnologias de informação, onde a Internet desempenha um papel fundamental, possibilitando a angariação de fundos significativos e nunca passíveis de obtenção sob formas mais tradicionais - por exemplo, a possibilidade de permitir o financiamento sem restrições geográficas, através da internet, permite que indivíduos em todo o mundo possam ter acesso ao projeto e participar nele, (Buysere et al., 2012).

O crowdfunding é já bastante comum e encontra-se já numa fase de desenvolvimento maior nos EUA, existindo *websites* especializados na publicação de vários projetos que necessitam de financiamento, como o *Kickstarter*, o maior site de crowdfunding a nível mundial. Esta nova aposta surge associada a questões de índole económica, nomeadamente fruto da crise financeira mundial de 2007/2008, mais especificamente nos EUA e do corte e reformulação que o governo americano quer implementar na forma como as instituições adquirem fundos, devendo passar a privilegiar mais os fundos

privados em detrimento de fundos públicos. Na Europa verificam-se carências importantes, como a falta de regulamentação, a falta de educação e investigação na área, como pilares fundamentais para o crescimento do crowdfunding.

Devido ao seu desenvolvimento muito recente, existe ainda pouca literatura acerca do assunto, sendo no entanto uma questão bastante debatida na imprensa internacional.

O crowdfunding tem na sua base raízes no microfinanciamento e no crowdsourcing, mas representa hoje uma verdadeira fonte de financiamento, alicerçada também no crescimento de sites que se dedicam a este tema, como por exemplo: *Kickstarter*, *StartSomeGood*⁵, *Indiegogo*⁶.

A definição de crowdfunding é ainda difícil de estabelecer, visto existirem muito poucas fontes na literatura que possibilitem um desenvolvimento pleno do conceito. No entanto, a definição defendida por (Mollick, 2013) é hoje em dia largamente aceite. Estes autores definem crowdfunding como *“um convite aberto a toda a gente, maioritariamente através da internet, para a obtenção de financiamento, quer por meio de doações, ou em troca de alguma recompensa e/ou direito a voto, com a finalidade de apoiar certas iniciativas ou projetos com fins específicos.”*

2.3 Vantagens e Desvantagens do Crowdfunding

Podem ser identificadas três seguintes principais vantagens do crowdfunding: (i) a facilidade na utilização; (ii) o potencial para atrair novos públicos; e (iii) a possibilidade de se assumir como uma ferramenta de marketing *online*.

⁵ *StartSomeGood*: é uma plataforma de crowdfunding para organizações sem fins lucrativos, empreendedores, com a finalidade de angariar fundos e aumentar a comunidade de doadores.

⁶ *Indiegogo* é uma plataforma de crowdfunding onde qualquer pessoa pode angariar dinheiro para projetos, maioritariamente nas áreas da arte, música, caridade e pequenos negócios.

A facilidade na utilização advém dos *websites* das plataformas de crowdfunding, normalmente fáceis de usar e requerendo apenas o carregamento das informações dos projetos, contendo guias e serviços de apoio para a sua utilização.

A potencialidade de atração de novos públicos é um dos fatores mais vantajosos do crowdfunding, sendo a angariação de fundos feita através da internet. Ultrapassando, desta forma, barreiras geográficas, muitas vezes recorrentes em campanhas de angariação de fundos normais. O crowdfunding permite chegar a um número inquantificável de utilizadores, assumindo a internet particular importância neste facto. Neste caso, o chamado *word of mouth* assume também importância e a internet é mais uma vez o meio preferencial.

Relacionada com esta questão está a possibilidade de o crowdfunding funcionar também como uma ferramenta de marketing, assumindo aqui uma forma de divulgação dos projetos e das organizações.

Para além destas vantagens, é de destacar a questão da diversificação de fontes de financiamento, possibilitando desta forma uma estabilidade financeira e o alargamento dos canais de financiamento.

Quanto a desvantagens do crowdfunding, podemos falar das limitações legais, da possibilidade de fraudes, aliada á incerteza e a pouca aceitação por parte das empresas e organizações sem fins lucrativos de maior dimensão, pelo menos no caso português. Uma vez que fora de Portugal existem já grandes organizações sem fins lucrativos a apostar no crowdfunding, como o Museu do Louvre, já com três projetos neste âmbito, para aquisição da famosa pintura, “*Three Graces*” de 1531, por *Lucas Cranach*, a aquisição de duas estátuas da coleção “*The Treasure of Cairo*” e a restauração da estátua *La Victoire de Samothrace*. Outra instituição que já desenvolveu projetos de crowdfunding foi a *Tate Gallery*, com o projeto *Art Everywhere* (Everywhere, 2013). Para além de aplicar conceitos de crowdsourcing, através da votação nas peças de arte

selecionadas de coleções, sendo que as 50 mais votadas estariam expostas em *outdoors* pelo Reino Unido, aplica ainda o conceito de crowdfunding, na medida em que a comunidade online poderia tornar-se patrono desta iniciativa. Este projeto obteve o sucesso desejado, conseguiu em duas semanas colocar 22.000 pósteres por todo o Reino Unido, pósteres que representaram 57 obras de arte escolhidas pela comunidade *online*, (Cheshire, 2013).

As limitações legais referem-se sobretudo ao *Equity Crowdfunding*, mesmo nos E.U.A. onde este tipo de crowdfunding só foi legalizado em Abril de 2012 através da *JOBS Act*. No entanto, este tipo de financiamento, após regulação, desempenha um papel fundamental em projetos de empreendedorismo. O próprio Presidente Obama refere a propósito da aprovação da lei supra referida que “*for start-ups and small businesses, this bill is a potential game changer*”, espelhando a necessidade e importância do crowdfunding, (Mollick, 2013).

Relacionado com a regulação, está a possibilidade de ocorrência de fraudes. Embora atualmente estudos afirmem que a fraude é ainda rara no crowdfunding, com o seu crescimento e o aproveitamento da falta de regulação pode acarretar o crescimento de situações de fraude, (Mollick, 2013).

No entanto, a principal desvantagem é ainda o desconhecimento sobre questões importantes relativas ao crowdfunding, como exemplo, que projetos obtêm sucesso nestas plataformas; i.e., haverá projetos que poderão estar mais indicados para obter fundos desta forma? O que levará um financiador a apostar em determinado projeto? De que forma é possível avaliar a qualidade e a possibilidade de sucesso de determinado projeto? A geografia, mesmo sendo um processo maioritariamente desenvolvido em plataformas online, pode condicionar o financiamento de certo projeto? Mesmo a nível académico existe pouca investigação ao nível do crowdfunding e das suas implicações, conforme é afirmando por Ethan Mollick, (Mollick, 2013).

2.4 Tipos de Crowdfunding

Os modelos de crowdfunding existentes relacionam-se diretamente com os objetivos do projeto ou iniciativa a financiar. Assim, de acordo com (Buysere et al., 2012) e (Mollick, 2013) existem quatro modelos de crowdfunding:

1. Modelo de Crowdfunding como mecenato;
2. Modelo de Crowdfunding como um empréstimo;
3. Modelo de Crowdfunding associado a uma recompensa;
4. *Equity Crowdfunding*.

— Crowdfunding como Mecenato

Neste tipo de crowdfunding, onde se inserem muitas vezes os projetos humanitários ou relacionados com arte, o financiamento é feito por crowdfunding mas não se espera nenhum retorno; i.e., os financiadores assumem o papel de filantropos ou mecenas. O capital que o financiador investe assume a função de doação, não existindo nenhuma recompensa pela doação nem qualquer retorno financeiro.

Este tipo de crowdfunding facilita as campanhas de angariação de fundos, ou de novos mecenas para a organização, (Buysere et al., 2012) e (Mollick, 2013).

— Crowdfunding como Empréstimo

Neste modelo, diferentemente do anterior, é esperado um retorno com o financiamento, equiparando-se, desta forma, a um empréstimo.

Neste caso, a expectativa do doador é a de obter algum retorno, no entanto o investidor assume que tem interesse na promoção do bem social do projeto, aqui podemos identificar alguns elementos do modelo de crowdfunding anterior, relacionado com um papel mais de mecenas por parte do investidor, (Buysere et al., 2012) e (Mollick, 2013).

— **Crowdfunding baseado numa recompensa**

Este modelo é hoje o mais recorrente em projetos de crowdfunding. Neste modelo o financiador recebe uma recompensa por doar quantias monetárias para o projeto. Como exemplos de este tipo de crowdfunding podemos falar de o investidor constar nos créditos de um filme, aparecendo o seu nome na fase final do filme, ou de o investidor ser encarado como um cliente inicial, podendo ter acesso a produtos ainda não disponíveis no mercado, a um preço mais convidativo, (Buysere et al., 2012) e (Mollick, 2013).

— **Equity Crowdfunding**

Este tipo de crowdfunding só recentemente obteve aceitação total nos E.U.A. através da Jumpstart Our Business Startups Act, em Abril 2012. Neste tipo de crowdfunding os financiadores são tratados como verdadeiros investidores, sendo-lhes dadas participações na empresa ou outras formas similares de participação, em troca de seu financiamento/capital, (Buysere et al., 2012) e (Mollick, 2013).

2.5 Conclusões

De acordo com os pontos anteriores, embora a estrutura de financiamento das empresas e das organizações sem fins lucrativos serem semelhantes, existem no entanto diferenças importantes ao nível das tipologias ou forma de financiamento.

Tanto nas empresas como em organizações sem fins lucrativos as fontes de financiamento principais são o capital próprio e a dívida. No caso das empresas o financiamento por capital próprio advém das entradas dos sócios das

sociedades, já nas organizações sem fins lucrativos advém das doações dos fundadores. Quanto ao financiamento por dívida é semelhante, sendo utilizados os instrumentos financeiros habituais, como a conta corrente caucionada, o factoring, o leasing, mútuos e entre outros.

No entanto, nas organizações sem fins lucrativos existe uma nova modalidade de financiamento por dívida que diz respeito a financiamentos intercalares, que tem como objetivo principal a antecipação de fundos, quer os provenientes de entidades públicas ou de fundos comunitários.

Por último, foi analisada também uma nova forma de financiamento, o crowdfunding, já utilizada por empresas, principalmente em início de atividade, e em organizações sem fins lucrativos, como o Museu do Louvre e a *Tate Gallery*. Conclui-se que se trata de uma fonte de financiamento ainda pouco explorada e que suscita algumas dúvidas por parte da gestão de empresas e organizações sem fins lucrativas mais tradicionais. Para além de angariar fundos para projetos concretos, serve também como uma importante ferramenta de marketing, aliando novas tecnologias com a possibilidade de chegar a novos públicos.

3. Problema, Hipóteses de Investigação e Metodologia

3.1 Problema

O problema está relacionado com o objetivo principal deste trabalho, encontrar novas formas de financiamento para uma organização sem fins lucrativos ou formas de solidificar os financiamentos existentes e melhorar a forma como o financiamento é realizado e procurado pela mesma.

Assim, o presente estudo pretende dar resposta às seguintes questões:

1. O financiamento proveniente de subsídios do estado pode ser reduzido? De que forma a Fundação de Serralves se pode adaptar novo Quadro Estratégico Comum?
2. A nível internacional, que opções existem e quais as que se enquadram na realidade da Fundação?
3. A estrutura de financiamento da Fundação poderá abarcar formas de financiamento inovadoras, nunca utilizadas pela mesma?

3.2 Hipóteses

Tendo como base os problemas enunciados em cima e as questões de investigação colocadas, desenvolvem-se as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese I – O novo Quadro Estratégico Comum permitirá à Fundação de Serralves reduzir a sua dependência face a subsídios estatais.

Hipótese II – O programa Europa Criativa é uma das fontes de financiamento internacionais que pode apoiar a Fundação de Serralves.

Hipótese III - A aplicação do crowdfunding pela Fundação de Serralves permitirá resolver restrições de financiamento e a redução da dependência de fundos públicos para certos projetos.

3.3 Metodologia de Investigação

Analisando o objetivo deste trabalho e o âmbito deste TFM – Estágio Curricular – que é de analisar as formas de financiamento das Organizações sem fins lucrativos e daí perceber que opções existem, nomeadamente no âmbito do novo Quadro Estratégico Comum, do novo programa de Europa Criativa que engloba uma parte relativa ao financiamento da Cultura, e de novas e inovadoras formas de financiamento que permitam reduzir a dependência da Fundação de Serralves de fundos públicos. Com esta investigação pretende-se fundamentalmente a obtenção de evidência que permita responder às questões colocadas, (Johansson, 2003).

A metodologia utilizada é a de estudo de caso (*Case Study*), ou seja, é feita a análise económico-financeira da Fundação de Serralves e documentos fornecidos pela mesma como forma de perceber que fontes de financiamento utiliza e de que forma poderá encontrar novas formas de financiamento ou formas de melhorar as fontes de financiamento atuais.

4. História, Objetivos e Eixos estratégicos da Fundação de Serralves

A Fundação de Serralves está localizada na cidade do Porto e está inserida num parque de 18 hectares, onde está localizada a Casa de Serralves, o Museu e o Parque, tendo sido classificada como “Imóvel de Interesse Público” em 1996 –

Figura 6.



Figura 6 – Três edifícios de Serralves: o Museu, a Casa e o Parque

A Fundação de Serralves foi criada em 1989 e foi constituída uma Comissão Instaladora composta por Jorge Araújo, Teresa Andresen e Fernando Pernes, tendo a Casa e o Parque de Serralves sido abertos ao público a 29 de Maio de 1987. A criação da Fundação foi feita através do Decreto-Lei 240-A/89, de 27 de Julho, iniciando-se assim uma parceria entre o Estado português e a sociedade civil, para a criação de um projeto cultural inovador no Norte do país.

Em Novembro de 1996 foi iniciada a construção do Museu de Arte Contemporânea de Serralves desenhado e construído por Álvaro Siza Vieira,

inaugurado em 6 de Junho de 1999. A construção do Museu foi em parte financiada por fundos do FEDER e do PIDDAC.



Figura 7 – Museu de Arte Contemporânea da Fundação de Serralves

Hoje a Fundação dispõe de uma coleção de arte contemporânea extensa, que abrange um período que vai de finais da década de 1960 até à atualidade, é constituída por aquisições diretas do Museu, por obras em depósito do Estado e de colecionadores privados, bem como por obras doadas, (Figura 7).

Já em Dezembro de 2012, foi aprovada em Conselho de Ministros a classificação do património de Serralves, dos quais se destaca o Museu, a Casa e o Parque, como Monumento Nacional, o que trouxe acrescida visibilidade e prestígio a Serralves.

A missão da Fundação de Serralves é a seguinte: “instituição cultural de âmbito europeu ao serviço da comunidade nacional com a missão de sensibilizar o público para a Arte Contemporânea e o Ambiente, através do Museu de Arte Contemporânea como centro cultural pluridisciplinar, do Parque como património natural vocacionado para a educação e animação ambientais e do Auditório como centro de reflexão e debate sobre a sociedade contemporânea”(Serralves, 2012).

Quanto à visão da fundação é centrada nos seguintes pontos: foco na contemporaneidade, o crescente foco no âmbito internacional, a integração na

comunidade, a abertura e incentivo ao debate de novas ideias, a pluridisciplinaridade, uma abordagem empresarial na gestão da Fundação e sustentabilidade, concretizados na atuação exemplar, em relação às questões ambientais, sociais e financeiras.

Os valores defendidos e perpetuados pela Fundação estão também explanados em todos os seus atos públicos e de relacionamento com outras entidades, como a independência, a excelência institucional, a forte cooperação com o Estado na realização dos objetivos das políticas cultural e educativa, a valorização do papel dos Fundadores como mecenas e parceiros, a autonomia da programação e o rigor e eficiência na gestão dos recursos – Anexo 1.

4.1 Objetivos e Eixos Estratégicos

Os objetivos e eixos estratégicos da Fundação de Serralves estão explanados em vários documentos oficiais e em plataforma *online*, através do seu website oficial – www.serralves.pt.

Serralves mantém um elevado grau de exigência, captando os novos desafios apresentados pela sociedade. A Fundação inicial não se compara com a Fundação de hoje em dia, alargando as valências a novas áreas.

Serralves mantém-se como instituição líder em Portugal na arte contemporânea, com um Museu e um Parque de referência no contexto Europeu, pretende no entanto, adaptar-se e tornar-se um polo ativo e dinamizador, promovendo a criatividade e a inovação como fatores determinantes na imagem que Serralves pretende transmitir, (Serralves, 2012).

Assim os objetivos estratégicos definidos pela Fundação são:

- “Constituir uma Coleção de referência no domínio da Arte Contemporânea;

- Reforçar a credibilidade, visibilidade e impacto público da Fundação, do Museu e do Parque, em Portugal e no estrangeiro;
- Promover o Parque como um espaço privilegiado de sensibilização ambiental;
- Desenvolver os Serviços Educativos, em parceria com os Ministérios da Cultura e da Educação;
- Criar uma rede de parcerias em todo o País, de modo a apoiar a revelação de novos talentos, divulgar a Coleção de Serralves e qualificar a programação de equipamentos existentes;
- Reforçar a inserção da Fundação de Serralves na Sociedade Portuguesa, como fator dinâmico de inovação, criatividade e inclusão social, através de parcerias com os Fundadores;
- Desenvolver as relações entre as artes e a economia, através de ações de divulgação e estimulando o desenvolvimento de iniciativas e projetos criativos e inovadores.
- Manter um elevado nível de exigência na gestão da instituição
- Criar condições de sustentabilidade económica da Fundação, reforçando a sua solidez financeira” (Serralves, 2012).

Por fim resta mencionar os cinco eixos estratégicos (Figura 8) definidos pela Fundação: Arte, Educação, Ambiente, Industrias Criativas e Reflexão. Estes interligam-se dando à Fundação de Serralves um carácter único a nível nacional e internacional.

A conjugação destes cinco eixos representa a singularidade de Serralves, que combinada com uma gestão inovadora, que pretende criar autonomia relativamente aos interesses privados e independência face ao poder político, uma situação que é muitas vezes alvo de uma gestão bastante cuidada e cautelosa.

De referir ainda que Serralves funciona numa lógica de parcerias com os Fundadores e uma cooperação ativa com o Estado, sempre atuando com rigor e eficiência na gestão dos recursos (Serralves, 2012).



Figura 8 – Eixos Estratégicos

4.2 Fontes de financiamento e fundos da Fundação

Na análise económica e financeira da Fundação é imperativo olhar para os Relatórios de Contas pelo menos desde 2011, nomeadamente quanto às fontes de financiamento utilizadas pela Fundação. É também importante analisar outros documentos da Fundação que contabilizam indicadores de performance da Fundação.

Fruto da realidade económica e financeira difícil que Portugal atravessa a Fundação tem vindo cada vez mais a contrair o orçamento disponível, o que é

ainda mais potenciado pelo facto de 45 % do financiamento da Fundação ser proveniente de apoios públicos (Estado). Assim, os custos totais de 2012 forma reduzidos em 4,7 % relativamente a 2011, para cerca de 452 mil €, redução que se deveu sobretudo à redução dos custos de funcionamento. Quanto aos proveitos totais este sofreram um decréscimo de 4,7 %, equivalente a 449 mil €, o que se deveu sobretudo à redução dos fundos comunitários obtidos.

Alguns números significativos do exercício de 2012, que afetam o ativo e o passivo da Fundação, estão presentes na Tabela 3:

| Rúbrica | 2012 | 2012 vs. 2011 | Razão |
|----------------------|-------------------|--------------------|--|
| Ativo Total | 65,8 milhões de € | -1,6 milhões de € | Abatimento de um crédito; Recebimentos FEDER |
| Passivo Total | 3,9 milhões de € | -2,27 milhões de € | Amortização de um empréstimo de 1 milhão de €; Redução do saldo a pagar a fornecedores |

Tabela 3 – Dados relativos ao Ativo e Passivo da Fundação de Serralves [Fonte: (Serralves, 2013)]

No que respeita à estrutura de financiamento apresentam-se de seguida as principais fontes de financiamento da Fundação, tendo por base duas rubricas fundamentais: capital próprio e endividamento. O capital próprio da Fundação é constituído por fundos (doações de fundadores) – Tabela 4, por subsídios ao investimento concedidos à Fundação – Tabela 6, por reservas referentes ao Fundo para aquisição de obras de arte para o Museu de Arte Contemporânea da Fundação de Serralves e doações em obras de arte – Tabela 5.

Quanto às dotações dos Fundadores, estas são distribuídas da seguinte forma:

| Dotações - Fundadores | Fundos - 2012 | | | |
|-----------------------|----------------------|---------------------|-----------------------|----------------------|
| Tipos de Fundadores | Faturado | Não pagas | Transferências | TOTAL |
| Iniciais | 5.684.300,83 | | | 5.684.300,83 |
| Iniciais (Reforços) | 1.313.584,26 | | | 1.313.584,26 |
| Novos | 10.835.034,55 | (680.021,63) | (3.945.672,45) | 6.209.340,47 |
| Totais | 17.832.919,64 | (680.021,63) | (3.945.672,45) | 13.207.225,56 |
| Dotações - Fundadores | Fundos - 2011 | | | |
| Tipos de Fundadores | Faturado | Não pagas | Transferências | TOTAL |
| Iniciais | 5.684.300,83 | | | 5.684.300,83 |
| Iniciais (Reforços) | 1.313.584,26 | | | 1.313.584,26 |
| Novos | 10.432.034,54 | (710.553,27) | (3.945.672,45) | 7.970.234,55 |
| Totais | 17.429.919,63 | (710.553,27) | (1.751.246,72) | 14.968.119,64 |

Tabela 4 – Dotações dos Fundadores [Fonte: (Serralves, 2013)]

Relativamente a doações de fundadores e restantes mecenas é ainda de referir a rubrica Outras Variações no capital próprio que diz respeito a doações em espécie (obras de arte):

| Outras Variações no Capital Próprio | 31.12.2012 | 31-12-2011 |
|-------------------------------------|-----------------------|---------------------|
| Doações | 3.209.184,82 € | 2.328.472,09 |
| Totais | 3.209.184,82 € | 2.328.472,09 |

Tabela 5 – Outras Doações [Fonte: (Serralves, 2013)]

Os subsídios do Governo e outras entidades são reconhecidos após existir a segurança de que a Fundação de Serralves cumprirá com todas as condições a eles associados e que os mesmos serão recebidos.

Os subsídios ao investimento (relacionados com ativos fixos tangíveis e intangíveis) são inicialmente registados no balanço (em capital próprio) e

subsequentemente imputados como rendimentos, durante a vida útil do ativo, na proporção correspondente à depreciação/amortização praticada. Caso os ativos não sejam depreciados/amortizados, os subsídios ficam apenas registados em capital próprio conforme (Serralves, 2013).

Os restantes subsídios (à exploração) são registados na demonstração de resultados na proporção correspondente aos gastos incorridos. Integram então o capital próprio da Instituição via resultados líquidos do exercício.

| Subsídios ao Investimento | Financiamento Total Obtido 2012 | Financiamento Total Obtido 2011 |
|---|------------------------------------|------------------------------------|
| Museu | 28.579.314,10 | 28.579.314,10 |
| Projeto Recuperação do Parque | 255.634,60 | 255.634,60 |
| Recuperação e Valorização do Parque | 1.561.864,59 | 1.561.864,59 |
| Restauro da Garagem da Casa | 45.669,94 | 45.669,94 |
| Intervenção no Património da Fundação | 1.185.362,50 | 1.185.362,50 |
| Estudo e Classificação da Vegetação | 64.685,78 | 64.685,78 |
| Requalificação da Casa de Serralves | 733.966,55 | 733.966,55 |
| Serralves In | 171.536,26 | 171.536,26 |
| Melhoria da acessibilidade da Coleção | 3.767,61 | 3.767,61 |
| Restauro de obras de arte da coleção | 47.339,87 | 47.339,87 |
| Preservação da coleção e Acervo | 29.945,92 | 29.945,92 |
| Audioguías | 26.432,89 | 26.432,89 |
| Inventariação e Digitalização do Acervo | 62.286,83 | 62.286,83 |
| Cientistas no Parque | 31.459,61 | 31.459,61 |
| Melhoria do Sistema de segurança | 18.954,45 | 18.954,45 |
| Ambiente+ | 77.274,99 | 77.274,99 |
| Serralves Melhor | 569.353,00 | 602.482,36 |
| Improvisações/Colaborações | 21.094,10 | 1.876,28 |
| Promuseus | 15.437,70 | 15.437,70 |
| Digitising Contemporary Art | 11.160,79 | 11.160,79 |
| TOTAL | 33.512.542,79 | 33.526.453,62 |

Tabela 6 – Subsídios ao Investimento [Fonte: (Serralves, 2013)]

Os subsídios à exploração incluem os concedidos pelo próprio Governo, agências do Governo e organismos semelhantes, sejam eles locais, nacionais ou internacionais, na demonstração de resultados.

| Entidades Públicas | 31.12.2012 | 31-12-2011 |
|----------------------------------|--------------|--------------|
| ON2 - CCDRN | 561.602,90 | 1.503.857,76 |
| Ministério da Cultura | 500.000,00 | 873.825,00 |
| Turismo de Portugal | | 43.750,00 |
| Ministério da Economia | 180.000,00 | 180.000,00 |
| Outras Entidades Públicas | 74.024,76 | 40.074,46 |
| Totais | 1.315.627,66 | 2.641.507,22 |

Tabela 7 – Subsídios à exploração [Fonte: (Serralves, 2013)]

A rubrica de Outras Reservas refere-se à celebração de três protocolos entre Fundação de Serralves, o Ministério da Cultura e o Município do Porto, com a finalidade de constituição de um “Fundo para aquisição de obras de arte para o Museu de Arte Contemporânea da Fundação de Serralves”. O primeiro e segundo protocolos estavam a data integralmente cumpridos, o primeiro o valor total era de 4.987.978,97 €, o segundo protocolo tinha o valor total de 4.900.000,00 € e o último protocolo ainda não integralmente cumprido (2008-2015) é de 3.690.000,00 €. Existe ainda uma rubrica referente a outras obras de arte e outras reservas livres no valor total de 408.620,80 €.

Quanto às receitas próprias da Fundação, obtidas através das várias atividades e serviços que presta e ainda dos bilhetes vendidos, distribui-se da seguinte forma, presente na demonstração de resultados. Como já menciona, apesar de não constituírem fontes de financiamento tradicionais porque não pertencem às rubricas do capital próprio ou passivo/dívida, os rendimentos de exploração desempenham um papel importante na cobertura dos gastos de exploração. Estes rendimentos são provenientes na sua maioria da prestação de serviços (1.358.249,10 €), seguindo-se a venda de produtos (442.705,89 €). A prestação de serviços inclui atividades realizadas pelo Museu, Parque, pelo

serviço de artes performativas, pelo serviço educativo e outros eventos, conforme Tabela 8.

| | Rubricas | 31-12-2012 | 31-12-2011 |
|------------------|------------------------------|--------------|--------------|
| Produtos | Vendas | 442.705,89 | 420.032,67 |
| | Catálogos | 65.984,36 | 44.159,38 |
| | Produtos | 324.665,01 | 294.746,38 |
| | Outros | 52.056,52 | 81.127,15 |
| Ingressos | Prestação de Serviços | 1.358.249,10 | 973.228,58 |
| | Museu | 203.649,28 | 223.764,19 |
| | Parque | 67.130,95 | 52.761,00 |
| | Artes Performativas | 10.684,61 | 42.321,55 |
| | Serviço Educativo | 140.448,75 | 95.358,34 |
| | Atividades de Reflexão | 10.714,60 | 38.688,45 |
| Serviços | Exposições itinerantes | 258.252,73 | 78.541,54 |
| | Cessões de Exploração | 113.494,26 | 134.671,38 |
| | Eventos | 208.308,78 | 163.791,15 |
| | Arboricultura | 29.853,47 | 61.240,15 |
| | Rendas | 28.684,79 | 27.815,63 |
| | Patrocínios | 241.750,00 | |
| | Outros serviços | 45.276,88 | 54.275,20 |
| Totais | | 1.800.954,99 | 1.393.261,25 |

Tabela 8 – Receitas Próprias [Fonte: (Serralves, 2013)]

Conseguimos perceber que a prestação de serviços propriamente dito e a venda de bilhetes/ingressos constitui a maior fatia nos rendimentos da Fundação, ascendendo a um total de 1.358.249,10 €. Aparecendo em segundo plano as vendas de produtos, catálogos e outros, num total de 442.705,89 €. Referir apenas uma subida assinalável do total de rendimentos provenientes de receitas próprias em comparação com 2011 (1.800.954,99 € vs. 1.393.261,25 €), devido sobretudo ao esforço da Fundação para diminuir o peso do estado no seu orçamento.

Já no que respeita ao endividamento, a Fundação opta, maioritariamente, pelo financiamento a curto prazo através de instituições bancárias.

Os financiamentos bancários obtidos, à data de 31 de Dezembro de 2012, corresponde a um financiamento de curto prazo, contraído junto do Banco BPI, que têm data de vencimento em Janeiro de 2013 e vencem juros às taxas normais de mercado. De referir que em 2011 existiam dois financiamentos a curto prazo, o do banco BPI e um do Banco *Santader Totta*. No entanto, durante o ano de 2011 a Fundação amortizou um empréstimo de 1.000.000,00 € do Banco *Santader Totta* - Tabela 9.

| Quantias escrituradas dos Financiamentos obtidos de Passivo Financeiro | 31.12.2012 | 31.12.2011 |
|--|-----------------------|-----------------------|
| Curto Prazo – Banco BPI | 1.000.000,00 € | 1.000.000,00 € |
| Curto Prazo – Santader Totta | | 1.000.000,00 € |
| Descobertos Bancários | 162.71 | 852.91 |
| Totais | 1.000.162,71 € | 2.000.852,91 € |

Tabela 9 – Financiamentos Obtidos [Fonte:(Serralves, 2013)]

Referir ainda os rendimentos financeiros obtidos através de depósitos bancários e principalmente de aplicações financeiras – Tabela 10:

| Rendimentos Financeiros | 31-12-2012 | 31-12-2011 |
|--|-------------------|-------------------|
| Juros Obtidos (depósitos Bancários) | 10.520,71 | 76.900,29 |
| Juros e outros rendimentos (aplicações financeiras) | 102.970,89 | 24.832,83 |
| TOTAL | 113.491,60 | 101.733,12 |

Tabela 10 – Rendimentos Financeiros [Fonte: (Serralves, 2013)]

A rubrica Outros Devedores e Credores incluem as Entidades Públicas, são verbas provenientes de candidaturas a fundos ON2 e outros subsídios estatais, decompondo-se da seguinte forma – Tabela 11.

| Entidades Públicas | 31.12.2012 | 31-12-2011 |
|----------------------------------|--------------|--------------|
| ON2 - CCDRN | 561.602,90 | 1.503.857,76 |
| Ministério da Cultura | 500.000,00 | 873.825,00 |
| Turismo de Portugal | | 43.750,00 |
| Ministério da Economia | 180.000,00 | 180.000,00 |
| Outras Entidades Públicas | 74.024,76 | 40.074,46 |
| Totais | 1.315.627,66 | 2.641.507,22 |

Tabela 11 – Fundos a receber – Rubrica Devedores [Fonte: (Serralves, 2013)]

Relativamente ao ON2 esta verba diz respeito a projetos de financiamento comunitário aprovados até 31 de Dezembro de 2012, cujo recebimento irá ocorrer em exercícios futuros, como:

- Improvisações/Colaborações – 167.495,60€;
- Exposição *Thomas Struth* – 99.468,22 €;
- 20 Anos de Jazz no Parque – 96.489,48 €;
- Arquitetura de Jardins e Urbanismo – 74.115,60 €;
- *Serralves Networking* – 53.423,78 €;
- *Serralves Melhor* – 42.110,11 €;
- Outros – 28.500,11 €.

O saldo devedor da Secretaria de Estado da Cultura é a contribuição para o Fundo de Compras de Obras de Arte, referente ao ano 20, recebida em Janeiro 2013.

Por último a verba do Ministério da Economia trata-se de um protocolo de colaboração para três anos, celebrado em 2007, mas cujo recebimento das verbas nunca ocorreu.

Assim, após analisado o relatório de contas 2011 e 2012 e outros documentos relevantes, percebemos de que forma a Fundação de Serralves obtém financiamento, podemos concluir que as fontes utilizadas pela Fundação são as seguintes: apoios públicos, donativos e patrocínios, juros e outros proveitos financeiros, fundos ON2 (fundos estruturais do QREN para a Região Norte) e

outros apoios e crédito bancário a curto-prazo. Podemos ainda acrescentar os fundos de *cash flow*, que engloba proveitos comerciais e proveitos atividades, que são importantes na medida em que permitem obter fundos que ajudam na concretização da atividade da Fundação.

Assim e de acordo com Raquel Franco, (2012) as fontes de financiamento habituais nas organizações sem fins lucrativos são: (i) capital público (estatal), (ii) doações de particulares (mecenias) e (iii) fundos comunitários – referente á rubrica do capital próprio – e (iv) financiamento por dívida junto das instituições bancárias.

Assim, é importante salientar a que a Fundação financia a sua atividade maioritariamente com fundos públicos e de seguida com Fundos Privados, decorrentes de Mecenato nas seguintes proporções:

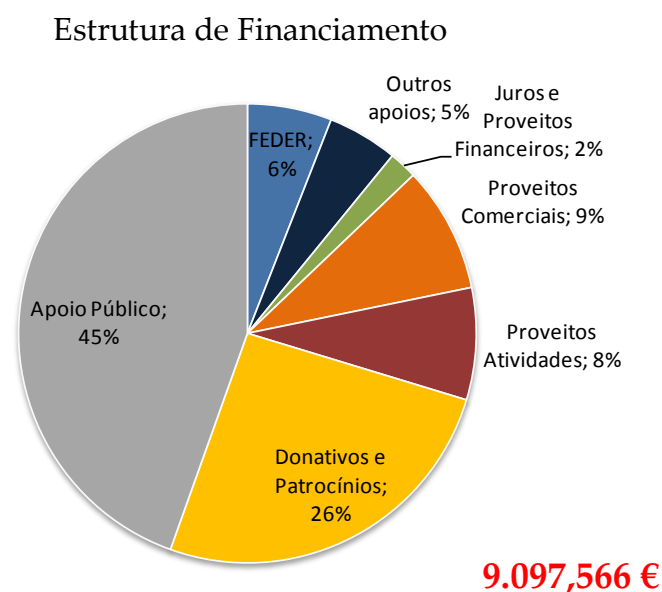


Figura 9 - Origem de Fundos na Fundação de Serralves [Fonte: (Serralves, 2012)]

Neste ponto, é importante referir que Raquel Franco (2007) afirma que as organizações sem fins lucrativos devem privilegiar as doações particulares e o alargamento de fontes de financiamento, como uma aposta para o futuro nestas organizações, cada vez mais dependentes do financiamento público. Aliás, isso

confirma-se no caso da Fundação, em que ainda 45% do financiamento provêm de apoios do estado – Figura 9. Sendo que existe também bastante dependência relativamente a fundos ON2 do QREN, com muitos projetos da Fundação a obterem financiamentos através destes fundos, conforme Figura 9, cerca de 6% do financiamento é obtido em fundos FEDER.

Assim e de acordo com a Figura 9, Fundação em 2012 conseguiu obter fundos num valor total de 9.097.566 €, segundo dados da Fundação de Serralves. Os proveitos comerciais advêm do restaurante e do bar e outras formas de rentabilização do espaço da Fundação, quanto aos proveitos de atividades corresponde sobretudo a receitas de bilheteira e de taxas.

A Fundação é beneficiária de um subsídio do Estado destinado ao financiamento dos custos de estrutura e que corresponde a 45% dos seus custos totais, os donativos e patrocínios representaram, em 2012, cerca de 26% do total dos fundos da Fundação de Serralves, sem os quais não teria sido possível levar a cabo o projeto de excelência cultural a que a Fundação se propõe.

Para perceber o impacto os fundos FEDER assumem no financiamento da Fundação é importante perceber a sua evolução ao longo dos anos, assim através da análise de dados contabilísticos tempo de execução do QREN, as percentagens de execução estão sempre em crescimento atingindo o pico em 2011 devido sobretudo a um grande número de candidaturas aprovadas, como o Improvisações e Colaborações, o *Thomas Struth* entre outros.

Depois em 2012 e 2013 sofreram um ajustamento e decresceram, mas nunca abaixo dos números anteriores a 2011, devido à diminuição de candidaturas a fundos comunitários – conforme Figura 10.

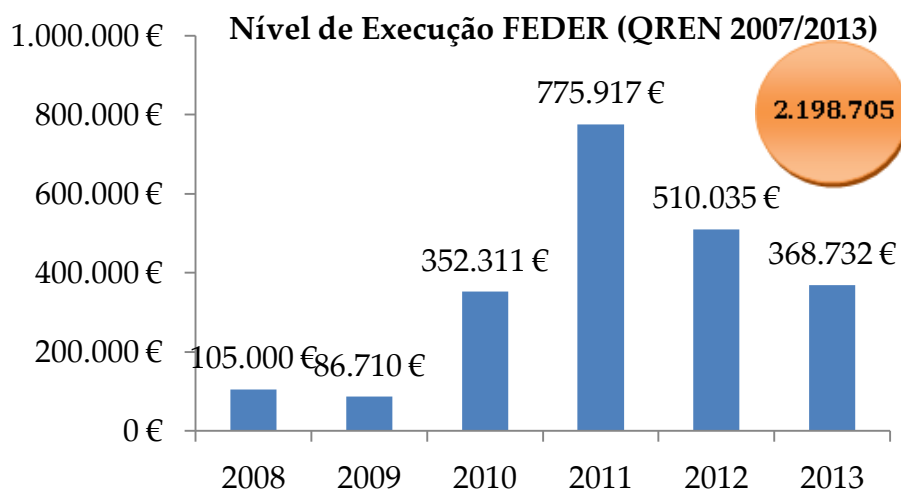


Figura 10 - Dados relativos à execução do FEDER (Fonte: Fundação de Serralves)⁷

Relativamente ao ano de 2013, de referir a apresentação de duas candidaturas ao ON.2: Património Cultural (PC/2/2013) e Sistema de Apoio ao Cluster de Indústrias Criativas - Grandes Eventos (SACIC- GE/1/2013), ainda não incluídas nestes dados, uma vez que se materializaram em Novembro de 2013.

A candidatura do Património Cultural foi submetido o projeto “Serralves Património Classificado”, em que é pedido um financiamento 1.100,000,00 €, para dotação orçamental a atribuir à totalidade das operações de 10.000.000,00 € (dez milhões de euros) de FEDER. Este projeto tem como pontos principais ações de valorização e de divulgação do Património Cultural de Serralves, classificado como Monumento Nacional, para fruição pelo público, com integral respeito pela identidade e integridade da Missão da instituição e do espaço onde a mesma atua.

A candidatura de Apoio ao Cluster de Indústrias Criativas - Grandes Eventos foi submetido o projeto “Serralves Ecosistema Criativo”, em que é pedido um financiamento 400.000,00 €, para dotação orçamental a atribuir à totalidade das operações de 600.000 € (seiscentos mil euros) de FEDER. Este projeto tem como

⁷ Nos dados de 2013, os valores apresentados, são os recebidos até Agosto 2013.

pontos principais a realização de ações para o ano de 2014, através de um conjunto de iniciativas impactantes, que integrará uma componente de criação artística e de empreendedorismo criativo.

Os indicadores de performance, demonstram que a visibilidade de Serralves perante os seus públicos cada vez maior, facto demonstrado pelo crescente número de visitantes, desta forma conseguimos entender qual o impacto que Serralves tem na zona onde está inserida.

De 2007 para 2012 houve um acréscimo de 14 % nos visitantes, e que coloca a instituição no primeiro lugar dos Museus Portugueses (com entradas pagas) e entre os 10 mais visitados museus europeus de arte contemporânea de características semelhantes. No ano de 2012, o número de visitantes chegou aos 416.000. Relativamente a visitantes estrangeiros esse aumento chega aos 56 %. O número de visitantes estrangeiros que se registam na Fundação de Serralves tem evoluído ao longo dos anos de forma significativa. Desde 2008, passaram pela Fundação cerca de 331 mil estrangeiros e, neste último ano de 2012, os visitantes estrangeiros atingiram os 80.000, conforme (Serralves, 2012).

Ao nível da divulgação *online* o crescimento é também grande quer nos visitantes do website da Fundação, quer de fãs na rede social do *Facebook*, conforme a Tabela 12 e Tabela 13.

| Indicadores de Performance | 2007-2009 | 2010-2012 | Δ% |
|-------------------------------------|--------------|--------------|------|
| Visitantes da Fundação | 1.180.073 | 1.340.670 | 14 % |
| Visitantes Estrangeiros | 143.858 | 224.570 | 56 % |
| Participantes Atividades Educativas | 312.479 | 405.680 | 30 % |
| Visitantes Virtuais | 3.237.383 | 2.989.274 | -8 % |
| Fans no Facebook | 11.836 | 132.341 | 1018 |
| Advertising Equivalent Value | 24.859.417 € | 22.705.889 € | -9 % |

Tabela 12 – Indicadores de Performance (Comparação)

| Indicadores de Performance - Totais | 2000-2012 |
|-------------------------------------|--------------|
| Visitantes da Fundação | 4.634.736 |
| Visitantes Estrangeiros | 420.250 |
| Participantes Atividades Educativas | 1.321.162 |
| Visitantes Virtuais | 6.294.116 |
| Fans no Facebook | 132.341 |
| Advertising Equivalent Value | 83.377,454 € |

Tabela 13 – Indicadores de Performance (Totais)

4.3 Quadro Estratégico Comum (QEC)

O novo Quadro Estratégico Comum (QEC) está já em vigor, uma vez que compreende o período de 2014 a 2020. Este novo quadro ainda não tem todas as diretrizes definidas e embora seja prematuro traçar objetivos, as organizações que dependem deste género de fundos tem de iniciar desde já essa preparação.

Relativamente a este novo quadro - os pontos principais foram já explicados na primeira parte deste trabalho -, é possível verificar uma mudança de paradigma entre o QREN (2007-2013) e este novo quadro.

No âmbito deste novo quadro, existem autores que falam na área da cultura numa nova política, apelidando esta nova fase de Cultura 3.0 (Sacco, 2011), em contraposição com os anteriores ciclos (Cultura 1.0 e Cultura 2.0).

A área de interesse da Fundação sofrerá grandes transformações, pelo que se devem considerar as indústrias criativas como um setor da economia e a noção de que o número de público que participa nas atividades culturais se tornará um indicador importante neste novo quadro. *Pier Luigi Sacco* identifica como ponto central neste novo quadro a participação do público, identificando as seguintes áreas como de extrema importância para a sua participação: a

inovação, a esperança média de vida (bem estar social), a sustentabilidade, a coesão social, os novos modelos de empreendedorismo, a aprendizagem ao longo da vida e a identidade local (Sacco, 2011).

Hoje é já consensual que a dinamização das Indústrias Culturais e Criativas tem impactos muito significativos para a criatividade, inovação e competitividade, criação de emprego, coesão territorial e social e sustentabilidade é com expectativa que a Fundação aguarda quais as medidas de apoio a projetos com componente cultural que o próximo Quadro Comunitário venha a criar.

O novo quadro 2014-2020 tem como pontos principais na área da cultura, o reforço de redes, trabalho multidisciplinar, internacionalização, indústrias criativas, capital humano e emprego, inclusão social e especialização inteligente. Relativamente ao programa nacional referente ao novo QEC, este inclui quatro programas operacionais temáticos no Continente: Competitividade e internacionalização; Inclusão social e emprego; Capital humano; Sustentabilidade e eficiência no uso de recursos, (Europeia, 2013a).

As grandes linhas de orientação são por isso focadas nos resultados que inclui a valorização de intervenções interligadas e cujos efeitos reforcem redes, a racionalidade económica (preferência por fundos reembolsáveis) e a simplificação dos procedimentos através da desburocratização de processos de aplicação, (Cultura, 2013).

4.3.1 Objetivos Temáticos

Como forma de enquadrar o novo quadro estratégico comum nos objetivos e programas da Fundação, procedeu-se à identificação de 8 objetivos temáticos – Figura 11 - e reconheceu-se, de acordo com os projetos existentes na Fundação,

de que forma estes se podem enquadrar no novo quadro, identificando projetos que podem ser alvo de financiamento comunitário.

Analisando as atividades existentes e o plano de atividades para 2014, identificou-se possíveis oportunidades de financiamento. O objetivo deste enquadramento não é modificar os objetivos e conteúdos programáticos da Fundação, até porque seria bastante complicado e implicava que sempre que se abrisse uma candidatura a fundos a Fundação cria-se atividades para concorrer a esses fundos.



Figura 11 - Objetivos Temáticos Fundação de Serralves – QEC [Fonte: (Serralves, 2012)].

4.3.1.1 Objetivo Temático 1 – Indústrias Criativas

Quanto ao objetivo temático 1, que passa pela dinamização das indústrias criativas, enquadra-se na vertente do crescimento inteligente do novo quadro estratégico comum, e tendo por base a experiência e a notoriedade que hoje são reconhecidos à Fundação, a nível nacional e internacional, na realização de grandes eventos. A expectativa é que Serralves continue a colocar o seu capital próprio ao serviço da consolidação e internacionalização do *cluster* regional das indústrias criativas.

Neste objetivo temático assume particular importância, a “Inserralves”, a criação de projetos como POP’s e PNIC e a criação do Balcão Criativo.

A incubadora “Inserralves” assume hoje um papel importante para a Fundação. Como projetos desenvolvidos podemos referir o exemplo de algumas *start-ups* incubadas no “Inserralves”, que desenvolveram ações no âmbito de Projetos dentro e fora da Fundação, como por exemplo a 20|21 que trabalha na área de desinfestação e já tem grande notoriedade internacional (trabalhos para o Parlamento Europeu na análise de conservação preventiva da sua coleção de arte e organização, com sucesso, um programa internacional de Master classes, envolvendo especialistas conceituados e participantes oriundos de diferentes países). Outro exemplo de uma empresa criada, que poderá vir a aumentar os seus serviços enquadrado novo quadro, é a *Talkie Walkie*, uma *start-up* de Turismo Cultural e Arquitetónico, que inclui Serralves nos seus tours especializados, e que assim poderão qualificar também a sua oferta e contribuir para a divulgação do património.

Outra área abrangida na InSerralves é o aparecimento de iniciativas empreendedoras relacionadas com a produção e difusão de conteúdos digitais e *new media*. Um exemplo de iniciativas deste tipo é a empresa *Story Trail TV*, recentemente premiada na 5ª edição do Prémio Nacional Indústrias Criativas (co-organizado pela Fundação de Serralves, em parceria com a Unicer), que criar experiências e vídeo-trilhos culturais utilizando plataformas móveis numa ligação também neste caso com o objetivo temático 2 de dinamização das TIC’s.

Relativamente às indústrias criativas, a Fundação tem já desenvolvido importantes projetos nesta área como o PNIC (Prémio Nacional de Indústrias Criativas), uma parceria entre a Unicer/Serralves, que pretende não só promover a produção criativa como também estimular a economia portuguesa contribuindo para a afirmação da identidade de um “Portugal Contemporâneo”, premeia áreas como Audiovisual, Arquitetura, Artes Visuais

e Artes Performativas, Artesanato e Joalheria, Design, Design de Moda, Edição, Música, Publicidade, Software Educacional e de Entretenimento, Televisão e Rádio.

Outra iniciativa que a Fundação tem nesta área e que pode ser potenciada com os fundos comunitários do novo quadro diz respeito ao desafio que a Fundação lança todos os anos a autores portugueses para a apresentação de produtos produzidos por eles, nas áreas de Acessórios Pessoais, Joalheria de Autor, Iluminação, Moda, Objetos de Decoração – os POP.

Por último, resta mencionar a criação do Balcão Criativo, cujo objetivo principal é promover o empreendedorismo e a inovação no setor das indústrias criativas e culturais, disponibilizando também informação acerca destas áreas e de financiamentos disponíveis para as empresas desta área.

4.3.1.2 Objetivo Temático 2 – TIC's

O objetivo temático 2 refere-se à dinamização das TIC's, o qual está inserido também na área do crescimento inteligente. Serralves marca hoje uma presença forte nas novas plataformas, inovando no setor cultural e criativo. No entanto, trata-se de uma área em constante evolução que requer recursos financeiros elevados.

Desta forma, foram identificadas as seguintes ações, que poderão ser executadas e financiadas sob o novo quadro estratégico:

- Projetos de reforço da estratégia de maximização da acessibilidade dos conteúdos permitindo a produção e partilha de conteúdos numa base de comunicação WEB (*Site, E-flyers/E-Newsletters, Blog - Webzine, Campanhas pay per click, WEB Rádio, WEB TV, Banners Online (Life Cooler, Rua de Baixo), Facebook e Twitter*);

- Projetos de partilha de conhecimento virtual, através da criação de novos recursos (*Apps* e visitas multimédia), disponíveis nos *smartphones e tablets*, que poderão surgir da Parceria da Fundação com a Samsung;
- Participação na Plataforma Eletrónica Europeia, através da digitalização, tratamento, formatação e informatização do Acervo de Serralves, de forma a permitir ao público, à semelhança de outras prestigiadas instituições, a devida e necessária disponibilização (divulgação) do mesmo através das novas tecnologias.

4.3.1.3 Objetivos Temáticos 3 e 5 – Turismo e Tecido Empresarial

De seguida foram identificados e agrupados os objetivos temáticos 3 e 5 relativos à dinamização do turismo e do património e dinamização do tecido empresarial, enquadrados no crescimento sustentável referido no novo quadro estratégico comum, (Europeia, 2013a).

Neste ponto, é importante ressaltar o estatuto já conquistado por Serralves, a saber:

- Património de Serralves – classificado Monumento Nacional;
- Museu Arte Contemporânea – Construído pelo Arquiteto Álvaro Siza;
- Coleção de referência 4.000 obras de arte – Coleção da Fundação;
- Casa art-déco - Projeto de *Charles Siclis* e José Marques da Silva;
- Jardim Central - Projeto de *Jacques Gréber*.

Desta forma, enquadrando Serralves na realidade do turismo, propõem-se ações de realização de projetos culturais que visam a internacionalização de Serralves e da Região Norte, através do estabelecimento de parcerias, como as seguintes:

- Exposições em coprodução/itinerantes com instituições internacionais de referência;
- Realização de projetos singulares, como a Casa do Cinema Manoel de Oliveira, que juntará ao cineasta outro grande nome português de projeção mundial, o arquiteto Álvaro Siza;
- Conceção e realização de projetos vários, nomeadamente expositivos, descentralizando e democratizando a cultura, nomeadamente através de uma rede de parcerias com autarquias de todo o País;
- Oferta de serviços de qualidade – Restaurante, Livraria e Loja – proporcionando uma “boa experiência”;
- Estabelecimento e dinamização de parcerias com agentes “chave”: entidades de Turismo, Agência de *Income* Nacional, etc.

Na concretização do objetivo de dinamização do tecido empresarial Serralves deverá desenvolver projetos que promovam a convergência entre a Economia e a Cultura como fonte de criatividade e inovação. Ações possíveis neste âmbito são projetos que envolvam a capacitação e envolvimento do tecido empresarial nas atividades desenvolvidas por Serralves, nomeadamente através de:

- Participação de artistas nos momentos de criação artística programados em colaborações;
- Participação de entidades e espaços que integram parcerias no âmbito da programação, dinamizando a realização de atividades dentro e fora do Museu.

4.3.1.4 Objetivo Temático 4 - Ambiente

Este objetivo está relacionado com a proteção do ambiente e o crescimento sustentável, referido como essencial no novo quadro estratégico comum, enquadrado no crescimento sustentável (Europeia, 2013a).

O Parque de Serralves é reconhecido nacional e internacionalmente, tendo sido reconhecido pela Associação Portuguesa de Museologia – APOM (Prémio da Inovação no Domínio da Educação Ambiental) e pela *Henry Ford Foundation* (*Henry Ford Prize for the Preservation of the Environment*). Serralves é certificada desde 23 de julho de 2013 pela norma NP EN ISO 14001:2012, e está registada no Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria (EMAS), assumindo, de modo claro e transparente, o compromisso de melhoria do seu desempenho ambiental, contribuindo para a preservação da biodiversidade e para a educação dos diversos públicos que visitam Serralves

As ações propostas neste âmbito e que podem ser objeto de financiamento comunitário são as seguintes:

- Desenvolvimento de uma intensa programação dedicada à organização de atividades de divulgação e de reflexão sobre o ambiente dirigido a vários segmentos de público, para além de apoiar a formação de cidadãos conhecedores e intervenientes - Visitas Guiadas e Visita-Oficina ao Parque; Oficinas Ambiente; Semanas de Ciência e Semana da Energia e Biodiversidade; Noite Europeia dos Morcegos; Serralves em Festa, Festa do Ambiente e Festa do Outono; Dia Nacional da Cultura Científica;
- Abordagem de questões associadas ao ambiente, em articulação com parceiros técnico-científicos, tais como: consumo de água, gestão eficiente de bacias, poluição dos recursos hídricos, ordenamento do território e bacias hidrográficas, impacte da agricultura e do regime alimentar na gestão da água (conferências internacionais, Ciclos de Conversas sobre Ambiente; *Workshops*, etc).

4.3.1.5 Objetivo Temático 6 - Emprego

Relativamente ao crescimento sustentável, e tendo em conta a elevada taxa de desemprego de Portugal, de acordo com o novo quadro estratégico comum, deverão ser propostas ações que promovam a dinamização do emprego, (Europeia, 2013a).

A Fundação, através da sua programação cultural, privilegia atores locais, promovendo o emprego no sector cultural e criativo, para atividades como a fotografia, a impressão, montagem de exposições e de eventos musicais, a produção de textos, o *design*, o audiovisual e o multimédia, a internet, a comunicação social e a publicidade, sendo assim criadas oportunidades de negócio com impacto significativo no seu volume de negócios.

Assim, as ações propostas neste âmbito são as seguintes:

- Geração de oportunidades de emprego e de qualificação da oferta dirigidas especialmente aos talentos criativos da Região;
- Realização de ações de formação nas autarquias para técnicos de museus, bibliotecas, entre outros serviços municipais, possibilitando, desta forma, a organização descentralizada de atividades culturais e criativas, com repercussão no emprego e dinamização das respetivas cidades e, em particular, dos centros históricos;
- Concretização de parcerias com universidades no âmbito da colaboração em formações pontuais e módulos de mestrado, nas áreas da arte contemporânea, educação e ciências do ambiente, partilhando Serralves o seu conhecimento e competências nas áreas em que é especialista;
- Acolhimento de estagiários com vista a possibilitar aos jovens a aquisição de experiências profissionais e a partilha de conhecimentos no âmbito de ação da Fundação de Serralves.

4.3.1.6 Objetivo Temático 7 – Inclusão Social

No crescimento inclusivo deverá enquadrar-se ações que visem a promoção da inclusão social, através da criação atividades dirigidas a grupos de crianças, jovens e famílias e ao público em geral, com o objetivo de motivar a participação em projetos criativos, contribuindo desta forma para a exploração de referências e o alargamento dos padrões culturais, (Europeia, 2013a).

As ações sugeridas são as seguintes:

- Realização de programas de integração e inclusão de públicos portadores de necessidades educativas especiais, carenciados, minorias étnicas, entre outros, como “Serralves para Todos”, Projetos com terceira Idade;
- Reforço de parcerias com instituições dedicadas a este tipo de públicos, estruturando projetos cada vez mais ajustados, de que se destacam a ACAPO, APPACDM, Fundação Porto Social, entre outros;
- Dinamização e divulgação de boas práticas no âmbito do Voluntariado, no sector cultural e criativo, desenvolvendo um programa de referência aberto à comunidade em geral, com destaque para os programas especificamente criados para os séniores e em implementação um programa específico para pessoas com necessidades especiais.

4.3.1.7 Objetivo Temático 8 - Capacitação

Por último e relativamente ao crescimento inclusivo, de referir a importância da aposta na promoção da capacitação/formação ao longo da vida, Serralves como agente catalisador e capacitador de um conjunto de ações que pretendem atualizar as aptidões e as competências, (Europeia, 2013a) e (Ministros, 2013).

As ações propostas no âmbito deste objetivo temático são as seguintes:

- Implementação de um programa diversificado de ações de capacitação/formação, com uma gama alargada de temas,
- Projetos de dinamização de redes no território - por exemplo *Art@Biblio* – com exposições em bibliotecas municipais (Viana do Castelo, Santo Tirso, Matosinhos, entre outras);
- Criação do Serralves – Academia das Artes/Programa de Formação Avançada – através da qual a Fundação surgirá, em parceria com outras entidades, como entidade formadora, com um papel de relevo na gestão de instituições sem fins lucrativos;
- Estabelecimento de parcerias técnico-científicas em que as universidades colaboram no desenho de conteúdos e validação de dados gerados nos programas educativo.

O novo quadro estratégico comum muda de forma substancial o posicionamento da Fundação relativamente aos fundos comunitários, o QEC.

As atividades da Fundação e a seu enquadramento nos novos programas operacionais Temáticos do Continente (Competitividade e internacionalização; Inclusão social e emprego; Capital humano; Sustentabilidade e eficiência no uso de recurso) são de extrema importância para o sucesso de futuras candidaturas a fundos comunitários no âmbito do novo quadro. Assim, será necessária a ponderação e enquadramento na elaboração dos planos de atividades e na elaboração dos conteúdos programáticos, tendo em consideração as linhas de orientação da programação estrutural: foco nos resultados, a valorização de intervenções interligadas e cujos efeitos de reforcem mutuamente REDES, a racionalidade económica, a preferência por fundos reembolsáveis, a simplificação dos procedimentos e, conseqüente, desburocratização de processos de aplicação.

Deverá ainda ser levada em linha de conta a Estratégia Europa 2020 que estabelece três prioridades estratégicas de crescimento – inteligente, sustentável e inclusivo. Estas concretizam-se nas ações propostas acima de dinamização das indústrias criativas e das TIC's (crescimento inteligente), na dinamização do turismo e do património, dinamização do tecido empresarial, dinamização do emprego e proteção do ambiente (crescimento sustentável), e por último, a promoção da inclusão social e da capacitação (crescimento inclusivo).

Como condicionantes para a Fundação relativamente à programação de fundos comunitários em 2014-2020, identificam-se os seguintes pontos:

- Elevado desequilíbrio externo e a necessidade de o corrigir através da inversão do défice da balança comercial portuguesa;
- O foco nos resultados: muitas vezes as atividades culturais tem fraca dimensão quantitativa, sendo difícil para organizações sem fins lucrativos iniciarem processos de avaliação dos projetos;
- O pilar de Reforço da competitividade da economia parece de fraca ou difícil adaptação à Fundação de Serralves: trata-se de um eixo fundamental da utilização dos fundos comunitários, através desenvolvimento do capital humano, emprego, desenvolvimento sustentável.

4.4 Europa Criativa

A nível europeu o programa mais importante do quadro comunitário 2014-2020 na área da cultura é a Europa Criativa, cujas principais linhas de orientação são a salvaguarda, desenvolvimento e promoção da diversidade cultural e linguística e a promoção do património cultural da Europa, contribuindo para os objetivos da estratégia Europa 2020, criando postos de trabalho e promovendo o crescimento sustentável. Desta forma, reforça a competitividade dos setores culturais e criativos europeus, nomeadamente do setor audiovisual, a fim de promover um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo.

Conceito que assume importância neste programa é o de “Valor Acrescentado Europeu”, o qual reside, nomeadamente:

- No carácter transnacional das ações e atividades que complementam os programas e as políticas regionais, nacionais e internacionais e outros programas e políticas da União, e no impacto dessas ações e atividades nos setores culturais e criativos, bem como nos cidadãos e no seu conhecimento de culturas diferentes das suas;
- No desenvolvimento e na promoção da cooperação transnacional entre os operadores culturais e criativos, incluindo os artistas, os profissionais do setor audiovisual, as organizações culturais e criativas e os operadores audiovisuais, a fim de promover respostas mais abrangentes, rápidas, eficazes e de longo prazo para os desafios globais;

Este programa abrange três áreas: um subprograma Media, um subprograma Cultura e uma vertente intersectorial. No caso da Fundação, o subprograma Cultura é o único que poderá aplicar-se à sua natureza, existindo os seguintes tipos de projetos, com candidaturas já abertas:

- Projetos de cooperação transnacional que reúnam organizações culturais e criativas de diferentes países para realizar atividades setoriais ou intersectoriais – Projetos Europeus de Cooperação;
- Atividades realizadas por redes europeias de organizações culturais e criativas de diferentes países – Redes Europeias;
- Atividades realizadas por organizações com vocação europeia que promovam o aparecimento de talentos emergentes e que estimulam a mobilidade transnacional dos agentes culturais e criativos e a circulação de obras, com potencialidades para influenciar amplamente os setores culturais e criativos e para produzir efeitos duradouros – Plataformas Europeias;
- A tradução literária e a promoção ulterior das obras traduzidas - projetos de Tradução Literária.

Estas ações servem para dar mais visibilidade à diversidade das culturas europeias e para estimular o diálogo intercultural e a compreensão mútua, incluindo a atribuição de prémios culturais da União, as capitais europeias da cultura e a marca do património europeu.

4.4.1 Europa Criativa na Fundação de Serralves

Relativamente à Fundação de Serralves, e depois de uma análise às quatro ações possíveis, percebe-se que, neste momento, não tem capacidade de realização das ações relativas às Redes Europeias e Plataformas Europeias, sendo que nem sequer se enquadra nas entidades elegíveis dos projetos de Tradução Literária, sobrando apenas as ações de Projetos Europeus de Cooperação.

O facto é que a Fundação não tem ainda uma rede de parcerias com instituições internacionais que lhe permita candidatar-se a projetos do tipo Redes Europeias e Plataformas Europeias.

Os projetos de Redes Europeias exigem:

- As redes europeias que se candidatem terão de ter pelo menos 15 membros, que devem ser provenientes de 10 países diferentes europeus;
- As redes têm de estar constituídas e ter personalidade jurídica há pelo menos 2 anos, (Europeia, 2013c);

Os projetos de Plataformas Europeias exigem:

- Na data da candidatura a plataforma deverá ter uma entidade coordenadora e pelo menos 10 entidades operadoras, situadas em 10 países diferentes, (Europeia, 2013d);

Os projetos de Tradução Literária implicam:

- Tem de ser entidades editoras estabelecidas num dos países participantes no programa;
- Tenham personalidade jurídica há pelo menos 2 anos, (Europeia, 2013e);

O único projeto que depois de analisado parece possível de concretizar neste primeiro momento de candidaturas a este programa são as de ações em Projetos Europeus de Cooperação. Estes tipos de projetos requerem menos parceiros e fazem a distinção entre projetos de escala menor e de larga escala, separando-os por categorias, (Europeia, 2013b).

Assim, na categoria 1 projetos de menor escala, a exigência é também menor, envolvendo um líder do projeto e pelo menos dois parceiros de países diferentes. Na categoria 2 relativa a projetos de maior escala deverá envolver um líder e pelo menos 5 parceiros.

4.5 Crowdfunding na Fundação de Serralves

4.5.1 Enquadramento

Ao analisar a origem de fundos da Fundação de Serralves, constatamos que provém de apoios públicos (45%), seguindo-se os donativos e patrocínios (26%) e os proveitos comerciais (9%). Estas são na verdade as fontes de financiamento habituais de uma organização sem fins lucrativos.

Depois desta análise, foi examinado o novo Quadro Estratégico Comunitário e os Fundos do programa Europa Criativa. Resta agora identificar e analisar uma forma inovadora de obtenção de financiamento e sua aplicabilidade à Fundação: o crowdfunding. Conforme referido na página 43, esta inovadora forma de financiamento é já utilizada por várias instituições sem fins lucrativos e equiparadas a Serralves, suscitando hoje um grande interesse por parte dos públicos. Para além disso, esta forma de financiamento como privilegia a utilização da Internet, pode funcionar também como uma ferramenta de marketing, visto que possibilita a divulgação da instituição e do seu trabalho através de plataformas inovadoras, (Buysere et al., 2012).

Desta forma, é necessário perceber de que forma a Fundação se encontra preparada para prosseguir com a aposta nesta fonte de financiamento, quais os projetos que se adequam a esta forma de financiamento, de que forma e de que maneira esta aposta modifica a estrutura de financiamento da Fundação. Adicionalmente, se a aposta nesta forma de financiamento significar a descida da fatia referente ao financiamento estatal, tal poderá ser muito importante para a Fundação.

Para iniciar o processo de crowdfunding é importante a criação por parte da Fundação de uma plataforma própria para o crowdfunding, recorrendo ao departamento de informática, de *design* e de marketing da Fundação. Na sua

conceção seria quase exclusivamente necessário a utilização de meios próprios da Fundação. No entanto, se os recursos necessários para a construção da plataforma não estiverem disponíveis na estrutura interna da Fundação poderá ser alvo de uma candidatura aos fundos estruturais do QEC, uma vez que se relaciona com um dos objetivos temáticos da Fundação, as tecnologias de informação. Para além disso, esta plataforma pode encaixar-se em vários objetivos gerais dos fundos do QEC, relativamente à participação dos públicos, um dos objetivos centrais do novo quadro comunitário, conforme (Sacco, 2011).

O facto é que no crowdfunding o público assume o papel de financiador direto da instituição e dos seus projetos, possibilitando a sua maior participação e o papel mais ativo que este assumirá perante a Fundação, (Ordanini, 2011).

No caso das organizações sem fins lucrativos o crowdfunding está também a ser utilizado, como exemplo de *websites* de crowdfunding dirigidos exclusivamente a organizações sem fins lucrativos temos *Fundable*, *CreateaFund* e *Kapipal*, (Ordanini, 2011).

4.5.2 Projetos da Fundação

De forma a perceber quais os projetos que se enquadram nesta forma de financiamento, é importante olhar para os estatutos da Fundação, para o Plano de Atividades e para a programação da Fundação.

De acordo com os estatutos da Fundação (Cultura, 2003), nada impede que sejam utilizadas fontes de financiamento diferentes das que hoje são utilizadas. No entanto, de forma a respeitar e prezar os mecenas e fundadores atuais da Fundação, na escolha do projeto a financiar por via de crowdfunding é necessário respeitar o papel dos primeiros de forma a não criar conflitos e suscitar problemas.

No caso da Fundação, dos tipos de crowdfunding identificados na página 49 e seguintes, o que nos parece ser mais adequado é o modelo que assume a forma de recompensa ou o modelo que assume a forma de mecenato, por se tratar de um organização sem fins lucrativos que tem como objeto principal o bem-estar da comunidade. Logo, a possibilidade de recorrer aos outros dois modelos, o crowdfunding como uma espécie de empréstimo bancário e o *Equity Crowdfunding*, é difícil ou praticamente impossível, (Buysere et al., 2012).

O objetivo do alargamento da estrutura de financiamento da Fundação a novas formas de financiamento prende-se com duas questões: (i) a forte presença do Estado como principal fonte da estrutura de financiamento da Fundação; e (ii), redução dos custos da Fundação com determinados projetos e a necessidade de divulgar as atividades da Fundação a outros públicos, que hoje muitas vezes só possível com o recurso a marketing digital.

Estas duas questões, identificadas no Relatório de Contas da Fundação, levaram à pesquisa de formas alternativas de financiamento para a Fundação. Identificaram-se os Fundos do programa Europa Criativa, ainda não utilizado pela Fundação, e claro, o Crowdfunding.

Desta forma, para a seleção dos projetos mais adequados para serem financiados por Crowdfunding teve-se como ponto de partida o plano de atividades da Fundação e os custos dos projetos.

Os projetos sociais, os projetos do Parque de Serralves e os projetos de restauração e conservação de obras de arte podem ser projetos facilmente enquadrados no conceito de crowdfunding.

Será por isso dado um exemplo para cada área selecionada, o fato de não se selecionar exposições como possíveis de financiar por via do crowdfunding prende-se com a questão de todas elas terem um mecenas exclusivo e a política de gestão de topo da Fundação pretende manter as exposições principais

associadas a um mecenas exclusivo, respeitando assim o estatuto dos mecenas da Fundação e evitando assim conflitos.

Como projeto social parece-nos importante selecionar um projeto no âmbito da educação não formal desenvolvido em parceria com outras instituições, presente no plano de atividades de 2014, o “Projetos Intergeracional Tenho 25 Anos”, com a C.M. Porto – Figura 12.



Figura 12 - Fotografia Oficina Intergeracional – Tenho 25 Anos

Projeto Intergeracional

Designação: TENHO 25 ANOS

Organização: Camara Municipal do Porto/Fundação Porto Social e Fundação de Serralves

Parceiros: Centro António Cândido; Lar do Santíssimo Sacramento

Público – Alvo: Jovens entre os treze e os dezanove anos do Centro António Cândido, com situações familiares problemáticas, e seniores na casa dos oitenta do Lar do Santíssimo Sacramento, com histórias de vida difíceis, cultura, vivências e interesses muito diferentes.

Locais de realização das atividades: Centro António Cândido, Fundação de Serralves.

Objetivos do projeto:

- A interação entre as diferentes gerações é um fator fundamental no crescimento equilibrado de adolescentes e jovens, bem como na promoção de um envelhecimento ativo, saudável e participante a todos os níveis, afetivo, relacional e cognitivo;
- É necessário promover a percepção da idade como um fator de evolução positiva;
- A estimulação cognitiva, a imaginação e a criatividade são fatores de equilíbrio fundamentais em todas as etapas da vida;

“Tenho 25 anos” iniciou-se em Janeiro de 2012, envolve um grupo de jovens, duma instituição que presta apoio social a crianças e jovens em situações de perigo, e um grupo de idosos, de um centro de dia, ambos da cidade do Porto.

Partindo das experiências e expectativas dos elementos deste grupo intergeracional, procuram-se tempos e espaços de encontro entre gerações, através de situações de vivência e partilha gratificantes. Esta iniciativa, uma oficina intergeracional, tem como objetivo essencial promover a interação entre as diferentes gerações fomentando o crescimento equilibrado de adolescentes e jovens, bem como promover um envelhecimento ativo, saudável e participante a todos os níveis, afetivo, relacional e cognitivo.

Esta atividade envolve jovens entre os treze e os dezanove anos com situações familiares problemáticas, e seniores na casa dos oitenta anos com histórias de vida difíceis, cultura, vivências e interesses muito diferentes.

O Projeto em termos genéricos, consubstanciou-se na organização de um cruzeiro imaginário para “exploradores da vida” todos com a idade ficcional de 25 anos. Esta “viagem” permitiu pôr em marcha um trabalho de projeto, enquadrando várias vertentes metodológicas: a partilha de experiências do quotidiano (o ritual do chá, a confeção de um bolo, a preparação da mesa do lanche), o jogo dramático, a expressão plástica e performativa, o audiovisual e a escrita criativa. Em cada “escala” do cruzeiro concretizaram-se subprojetos que

levaram a jogos de simulação, exploração de técnicas, partilha e construção de histórias, canções poemas.

Os resultados práticos deste projeto foram trabalhos nos domínios da pintura (galeria de retratos), da plástica (velas constituídas com lençóis brancos; teia dos afetos), audiovisual (fotografias A3 e vídeos), instalações (seis pés (cerâmica cozida em forno de papel); viajantes - máscaras e seres de cruzeta e chita) e livros (os olhares também são paisagens), assim como a criação conjunta de um momento de apresentação ao público do trabalho desenvolvido, intitulada «O cruzeiro dos 25 anos» a inaugurar no Lagar do Parque de Serralves dia 30.09.2012, permanecendo visitável por 15 dias. Este projeto continuará a ser desenvolvido com os mesmos grupos, constituindo esta exposição um momento de reflexão e regozijo sobre o trabalho realizado.

Este projeto prevê novas edições tendo como objetivo final que a diferença de idades passe a ser encarada como uma mais-valia, (Serralves, 2014).

| Projeto Intergeracional | | |
|-----------------------------|---|-------------------|
| Designação | Descrição | Valor em € |
| Materiais da Oficina | Barro; azulejos; microfones, computador, máquina fotográfica/filmar, projetor de vídeo; figurinos para teatro (tecidos, roupa interessante para transformar); material de desenho e de pintura, tinta acrílica/óleo, telas...; espelhos, equipamento de cozinha (taças, farinha, açúcar, chocolate, cacau, leite condensado, canela, ovos, laranjas...); fios/lãs; papel crepon e papéis diversos; material de jardinagem | 500,00 € |
| Transporte | 2 camionetas de transporte | 600,00 € |
| Espaço | Valor do aluguer por hora (2 horas por semana) | 2.000,00 € |
| Formadores | 2 Formadores valor por hora | 600,00 € |
| Total | | 3.700,00 € |

Tabela 14 – Orçamento Projeto Intergeracional

Assim, os custos do projeto foram estimados de acordo com atividades semelhantes em 3.700,00 € conforme Tabela 14, com o lançamento de uma iniciativa de crowdfunding seria possível angariar determinado valor que poderia cobrir o custo de projeto. Isto permitiria que a Fundação não necessitasse de despender qualquer valor para o projeto, sendo na sua totalidade

financiado por crowdfunding. Adicionalmente, tal atividade possibilitaria a confirmação perante os seus públicos do seu objeto social, de providenciar bem-estar à comunidade, validando de forma diferente os seus projetos perante o seu público. A aplicação do crowdfunding a este género de projetos possibilitaria ainda que novos mecenas empresariais tivessem interesse em participar nos projetos da Fundação, na medida em que o crowdfunding funciona, como já referido, como marketing das atividades da fundação e da sua imagem social e institucional.

Relativamente aos Projetos do Parque de Serralves foram selecionados pequenos projetos, como por exemplo a reparação do muro do prado grande da Quinta Mata Sete, que ficou em parte destruído devido aos temporais ocorridos em Dezembro de 2013.

A Fundação de Serralves é uma antiga Quinta de Recreio completamente cercada por altos muros de pedra de granito

aparelhada e que se constituem até aos nossos dias como elementos de grande visibilidade e de referência na paisagem de Serralves. No entanto, pelas suas características construtivas, são estruturas relativamente frágeis, necessitando de trabalhos de manutenção e reparação regulares como forma de assegurar a sua estabilidade e integridade.

As ações necessárias, ambas no muro que acompanha o prado grande da Quinta do Mata-Sete, destinam-se, por um lado, a reconstruir a secção do muro colapsada aquando das condições meteorológicas adversas registadas em

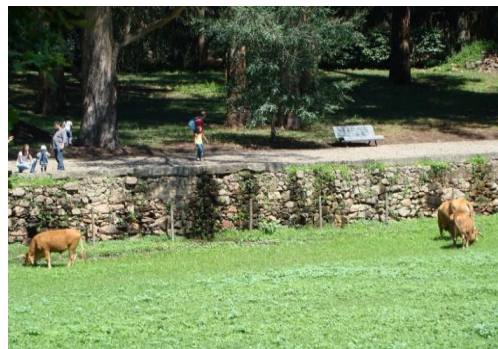


Figura 13 – Fotografia Quinta Mata Sete, Parque de Serralves

dezembro de 2013 e, por outro, recuperar e restituir a integridade a toda a restante extensão do muro – Figura 13.

O orçamento para a recuperação e reparação do muro ficou num total de 10.500,00 €, conforme Tabela 15 e Tabela 16.

| Designação | Valor em € |
|--|------------------|
| Recuperação – Muro | |
| Reforço de muro de pedra existente com fecho de todas as juntas entre pedras, remoção de argamassas velhas e danificadas, execução do topo redondo do muro onde necessário, carga e transporte de sobrantes, montagem e desmontagem de andaimes, fornecimento e transporte de cimento e areia. | 7.331,20€ |
| TOTAL | 7.331,20€ |

Tabela 15 – Orçamento de Recuperação do Muro da Quinta Mata Sete

| Designação | Valor em € |
|---|------------------|
| Reparação – Muro | |
| Reconstrução de muro, idêntico ao existente, com utilização das pedras existentes, numa altura total exterior de 4,00 m, numa extensão de 8,00 m e largura entre 1,50 m e 0,80 m. | 3.150,00€ |
| TOTAL | 3.150,00€ |

Tabela 16 – Orçamento de Reparação do Muro da Quinta Mata Sete

Outros projetos possíveis do parque são oficinais, que englobam muitas vezes um cariz social, em que as crianças pagam uma taxa reduzida que serve apenas para cobrir os custos ou até oficinas completamente gratuitas, como as que acontecem no Serralves em Festa ou na Festa de Outono, conforme Tabela 17. Os custos estimados de acordo com atividades semelhantes são de 7.528,85 €.

| Designação | Valor em € |
|---|-------------------|
| Oficinas Festa de Outono 2012 | |
| Aquisição de fardos de palha e feno | 112,25 € |
| Aquisição de abóboras para decoração de espaço no Parque | 317,10 € |
| Aquisição de materiais vários no âmbito das Oficinas da Festa do Outono | 202,78 € |
| Produção de Oficinas para famílias no âmbito da Festa do Outono: "Morcegos e Micromamíferos", "Aves", "Anfíbios e Répteis", "Insetos e Aranhas", "Animais da Quinta" e "Flora" e Jogos do Ambiente na Quinta de Serralves | 6.896,71 € |
| TOTAL | 7.528,85 € |

Tabela 17 – Orçamento Oficina – Festa de Outono 2012

Por último, resta referir os projetos de restauração e conservação de obras de arte da coleção da Fundação. Selecionou-se estes projetos devido à pesquisa relativamente aos projetos de crowdfunding existentes em instituições do mesmo género da Fundação de Serralves, na página 94. Neste caso, qualquer projeto que implique a conservação, reparação ou restauração de obras de arte da coleção de Serralves, poderia ser alvo de financiamento através do crowdfunding, conforme Tabela 18. Os custos estimados de acordo com atividades semelhantes são de 10.317,63 €.

| Designação | Valor em € |
|---|-------------|
| Conservação e Restauro | |
| Exposição da Coleção 2013 - Serviços de conservação e restauro - serviços de museografia. | 5.087,13 € |
| Exposição da Coleção 2013 - Desinfestação | 4.537,50 € |
| Exposição da Coleção 2013 - Desinfestação | 693,00 € |
| Exposição da coleção - Filipe Lourenço Pires Duarte - técnico Conser. e restauro | 10.317,63 € |

Tabela 18 – Orçamento Atividade de Conservação e Restauro da Coleção de Serralves

4.5.3 Benchmarking – Museu do Louvre

Exemplo paradigmático da adesão de Museus ao crowdfunding é o Museu do Louvre, um dos maiores museus da Europa e do Mundo. Surge na lista divulgada pelo *The Art Newspaper* como o museu mais visitado do ano de 2012, com 9.720.260 visitantes - mais um milhão do que em 2011, (Público, 2012).

O facto de um museu antigo, inaugurado como Museu Central das Artes em 10 de agosto de 1793, e desta dimensão, se financiar através do crowdfunding, constitui um fator importante de validação deste tipo de financiamento para outras instituições culturais.

O objetivo do Louvre será o de realizar pelo menos uma campanha anual de crowdfunding, sempre com o mote de “*Tous Mecenes*”, apelando à contribuição de toda a gente.

Entre as campanhas de crowdfunding realizadas pelo Louvre está uma que se destinava à aquisição de uma famosa pintura, “*Three Graces*” de 1531, por *Lucas Cranach*, em Novembro de 2010, apelando à contribuição de qualquer amante de arte para a aquisição desta obra de arte. Após lançar este desafio, a comunidade *online* respondeu de forma avassaladora, tendo sido angariado cerca de 1 milhão de euros em apenas um mês, possibilitando a aquisição da pintura. Como recompensa pela contribuição, os nomes dos financiadores foram incluídos na lista de clientes do Museu do Louvre, sendo que os doadores que contribuísssem com entre € 200 e € 500 tiveram direito a uma visita privada no Louvre, e os doadores que contribuíram com mais de 500 € foram convidados para uma gala especial. Depois desta campanha finalizada com sucesso, em 2011 o Louvre voltou a recorrer ao crowdfunding para financiar a coleção “*The Treasure of Cairo*”, para a aquisição de duas estátuas da coleção, *St John* e *The Synagogue*, sendo que as outras cinco estátuas eram já propriedade do Louvre (Virgem Maria, Cristo carregado por José da Eritreia, Nicodemus e uma

alegoria da Igreja Católica). Em 2012 o objetivo de angariar 800.000 € para aquisição das estatuas foi cumprido, (Rodriguez, 2012).

A mais recente campanha de crowdfunding é a restauração da estátua *La Victoire de Samothrace*, em 2013, em que o Louvre conseguiu angariar através da Internet 1 milhão de euros, que juntamente com os 3 milhões já disponibilizados por patrocinadores permitiram restaurar a estátua. No verão de 2014 prevê-se que a restauração esteja concluída e a estátua seja posta em exposição, (Peces, 2013).

As campanhas de crowdfunding do Louvre são campanhas fortes em que os amantes de arte e outros interessados contribuem para a angariação de fundos que se destinam a adquirir obras de arte emblemáticas ou a restaurar certa obra, motivados por uma recompensa, como já mencionado acima (visitas privadas, e a satisfação e reconhecimento de que todos podem ser mecenas e apoiar a cultura, (Peces, 2013).

O Louvre transpôs com sucesso a ideia da utilização do crowdfunding em instituições de arte, transpondo para esta área o que até agora era mais comum entre artistas particulares e projetos de caráter social. Esta instituição tem mesmo um serviço destinado ao Mecenato individual, e assegura que estas campanhas para além de angariação de fundos permite valorizar o mecenato empresarial e amplia-lo. O crowdfunding do Louvre, para além de página própria, disponibiliza também através do *Facebook* a possibilidade de os amantes de arte criarem páginas para convencerem os seus amigos a contribuir para as causas lançadas pelo Louvre, utilizando assim a rede de contatos dos seus amigos para expandir ainda mais a proveniência dos fundos e aumentar as quantias doadas, (Louvre).

5. Estrutura de Financiamento do MoMA

5.1 The Museum of Modern Art - MoMA

O Museu de Arte Contemporânea localizado em Nova Iorque é uma instituição cultural e educacional que através da sua coleção de arte contemporânea está disponível ao público em geral, de forma a encorajar um entendimento mais profundo da arte por parte dos públicos, nacionais e internacionais - Figura 14.

Está localizado em Nova Iorque e é classificado como um dos mais influentes museus do mundo. Na sua coleção podemos ver trabalhos de arquitetura, *design*, desenho, pintura, escultura, fotografia, livros e filmes. A coleção de obras de arte inclui entre outros, pinturas de *Vincent van Gogh* e *Pablo Picasso*.

O objetivo principal do MoMA ao nível do financiamento é equilibrar o orçamento anual, mantendo o propósito da sua atividade que é manter uma coleção de arte, preservá-la e apresentá-la a pelo menos dois milhões visitantes anuais. Ao nível de financiamento, o MoMA evita o financiamento estatal, prefere sobreviver através de várias fontes de financiamento, sendo que nenhuma dessas fontes representa mais de um quinto no



Figura 14 – Edifício do MoMA

orçamento anual. Neste momento o MoMA tem 815 colaboradores e uma receita anual de 145 milhões de dólares. Uma das fontes principais de fundos do MoMA são receitas comerciais, por exemplo o livro *“MoMA Highlights”* que está a venda por 19,95 dólares, vendeu cerca de 100,000 cópias em sete línguas,

gerando, só este livro, 2 milhões de dólares, com uma margem de lucro de 70%, (Cohen, 2007).

5.1.1 Fontes de Financiamento e Fundos

De forma a analisar a estrutura de financiamento do Moma é necessário examinar o seu relatório de contas. No entanto, podemos afirmar que as fontes primárias de fundos do MoMA são taxas de admissão (bilhetes), anuidades de membros, doações particulares (indivíduos, fundações e empresas) e receitas comerciais, (MuseumModernArt, 2012-2013).

Da análise do relatório de contas de 2012 do MoMA, destacam-se as rubricas de contribuições a receber e o *Trust for Cultural Resources*. No primeiro caso trata-se de doações de particulares/mecenas, muitas vezes, como referido em nota no relatório de contas, a utilização dos valores ou bens associados a estas doações podem estar limitadas por certo limites ou circunstâncias. Relativamente ao *Trust for Cultural Resources*, trata-se de uma empresa com utilidade pública criada para apoiar instituições culturais de Nova Iorque, (MuseumModernArt, 2012-2013). O conselho de administração é composto pelo Mayor para o Desenvolvimento Económico, o Presidente da Agência de Desenvolvimento Industrial Nova Iorque, o Comissário do Departamento dos Assuntos Culturais de Nova Iorque, sendo que os outros seis membros são eleitos pelo Mayor. Trata-se por isso na verdade de um apoio federal às instituições culturais, inclui benefícios fiscais das quantias que o fundo concede às instituições. Para este fundo conceder apoio financeiro requer que as instituições culturais tenham um *rating* classificado com pelo menos “A” ou ter liquidez, (York).

Entre outras, em Junho de 2009 receberam apoio do Fundo, (York):

- *American Folk Art Museum;*
- *American Museum of Natural History;*

- *The Carnegie Hall Corporation and The Carnegie Hall Society, Inc.;*
- *The Solomon R. Guggenheim Museum;*
- *The Juilliard School;*
- *The Metropolitan Museum of Art;*
- *The Museum of Modern Art;*
- *The New York Botanical Garden.*

O MoMA recebeu em 2012 e em 2013 o valor de 35.645 mil dólares proveniente deste fundo e em contribuições 170,063 mil dólares – Tabela 19.

| Consolidated Statements of Financial Position | | |
|---|-----------|-----------|
| Rubricas | 2013 | 2012 |
| Assets | | |
| Cash and cash equivalents | 32.619 | 31.329 |
| Receivables | | |
| Accounts receivable and other | 6.361 | 4.377 |
| Contributions receivable, net | 170.063 | 172.551 |
| The Trust for Cultural Resources | 35.645 | 35.645 |
| Inventories | 11.777 | 9.321 |
| Prepaid expenses and other assets | 11.479 | 8.931 |
| Investments | | |
| Accrued investment income and other investments | 28.047 | 437 |
| Investments at fair value | 706.237 | 668.106 |
| Investments held on behalf of others | 4.370 | 4.063 |
| Property, plant and equipment | 515.757 | 537.644 |
| Museum Collections | | |
| TOTAL ASSETS | 1.522,355 | 1.472,403 |

Tabela 19 - – Extrato do Relatório de Contas do MoMA [Fonte: (MuseumModernArt, 2012-2013)]

Outra fonte de financiamento importante são os valores relativos à bilheteira, às anuidades dos membros, os contributos anuais de fundos, grants e outras contribuições e ainda taxas sobre a itinerância de exposições, (MuseumModernArt, 2012-2013).

As receitas de bilheteira ascendem a 28.530 mil dólares, aumentando relativamente ao ano de 2012, de referir que o valor de admissão no MoMA é de 20 dólares, bem acima do valor praticado por outros museus.

As anuidades dos membros de fixou-se em 16.796 mil dólares, existindo aqui também um aumento relativamente ao ano de 2012.

As contribuições de fundos, as grants e outras contribuições representaram um total de 28.923 mil dólares.

As itinerâncias de exposições ascendem a 6393 mil dólares, havendo aqui também um aumento relativamente a 2012, (MuseumModernArt, 2012-2013).

Por último resta analisar a rubrica do passivo no relatório de contas, percebendo de que forma MoMA obtém financiamento por dívida como empréstimos e outras obrigações, sendo que até aqui falamos do financiamento por capital próprio.

Relativamente aos ativos é de referir que o relatório de contas classifica-os de três formas: *Unrestricted net assets*, *Temporarily restricted net assets* e *Permanently net assets* – Tabela 20.

Os *permanently net assets* contêm restrições impostas pelos doadores, que exigem que esses recursos sejam permanentes, permitindo no entanto ao museu fazer uso de todo ou parte do retorno de investimento que esses bens doados gerarem.

Já os *Temporarily restricted net assets* contem também restrições por parte dos doadores, no entanto permitem ao museu utilizar esses bens conforme especificações dos doadores.

Por último os *Unrestricted net assets* como o próprio nome indica estes ativos não têm qualquer restrição associada, e de acordo com as demonstrações, o Museu designa estes ativos para estas duas categorias de despesas: Operações do Museu e Instalações e equipamento, (MuseumModernArt, 2012-2013).

| Consolidated Statements of Financial Position | | |
|---|-----------|------------|
| Rubricas | 2013 | 2012 |
| Liabilities and Net Assets | | |
| Accounts payable, accrued expenses and other liabilities | 41.454 | 35.347 |
| Defferred revenue | | |
| Loans payable of \$ 259,655 and bond premium, net of accumulated amortization, of \$ 15,030 | 274.585 | 289.644 |
| Funds held on behalf of others | 4.370 | 4.063 |
| Pension and postretirement benefit obligations | 50.694 | 63.666 |
| Total Liabilities | 422.803 | 432.602 |
| Net Assets | | |
| Unrestricted | 669.368 | 628.801 |
| Temporarily Restricted | 184.822 | 162.258 |
| Permanently Restricted | 245.362 | 243.742 |
| Total Net Assets | 1.099.552 | 1.0391,801 |
| TOTAL LIABILITIES AND NET ASSETS | 1.522,355 | 1.472,403 |

Tabela 20 - Extrato do Relatório de Contas do MoMA – [Fonte: (MuseumModernArt, 2012-2013)]

5.1.2 MoMA vs. Serralves

A grande diferença entre o MoMA e a Fundação de Serralves é o financiamento estatal e a orientação do MoMA para uma política mais comercial, embora mantenha o estatuto de organização sem fins lucrativos.

A falta de financiamento estatal na estrutura financeira do MoMA deve-se muito à política praticada nos E.U.A. relativamente ao financiamento de instituições culturais. Ao contrário do modelo Europeu, em que os museus são apoiados pelo governo, os museus americanos tem de alargar a sua estrutura de financiamento, utilizando fundos estatais, mas com predominância de

contribuições privadas e receitas próprias. Conforme Figura 5, nos E.U.A. a estrutura de fundos divide-se em média, da seguinte forma: 45 % é referente a taxas e receitas próprias, 29% é financiamento estatal e 27 % provém de filantropia. Percebe-se então que a maioria dos fundos provém de taxas, que se referem a ingressos, anuidades de membros entre outros. No MoMA é exatamente isso que acontece, prevalece a filantropia, sendo que o MoMA tem mecenas bastante poderosos, como por exemplo o carismático *David Rockefeller*, que permite manter uma estrutura de mecenas e patrocinadores bastante influente e com capacidade financeira para financiar o MoMA. De referir aliás que a política relativamente aos mecenas é de silêncio e descrição absoluta, não existe uma lista pública de fundadores.

Relativamente a receitas próprias, existe a polémica, conforme já referido na primeira parte, relativamente ao financiamento por receitas próprias e a possibilidade de essa realidade levar a uma comercialização da atividade das organizações sem fins lucrativos (Dees, 1998).

Outro fator diferenciador é a possibilidade que estas instituições têm nos E.U.A. de venderem obras de arte para obterem financiamento, ao contrário de instituições culturais na Europa.

Assim, a aposta em mecenas e doações particulares é de facto uma realidade que deve ser incentivada pois permitirá que a excessiva dependência do estado possa ser gradualmente reduzida. Assim como as receitas provenientes de taxas e outras receitas, percebendo sempre a linha que separa uma instituição sem fins lucrativos e uma instituição em que o objetivo principal é o lucro, se uma organização sem fins lucrativos começar a obter lucro pelas atividades que pratica, poderá estar a por em causa o seu objetivo principal, o bem-estar da comunidade, assim como estará numa posição favorecida em relação a outras entidades, pois estas tem benefícios fiscais importantes, que as outras não tem.

6. Conclusões

Na elaboração deste relatório de estágio, o objetivo primordial analisar as formas de financiamento possíveis em organizações sem fins lucrativos, tentando-se perceber de que forma estas fontes estavam a ser utilizadas pela Fundação de Serralves. Simultaneamente, pretendeu-se identificar um conjunto de fontes de financiamento alternativas que permitissem expandir as fontes de financiamento da Fundação, sempre com o objetivo de diminuir a influência do estado na sua estrutura de financiamento.

Desta forma, apresentam-se de seguida os principais resultados obtidos.

Nas organizações sem fins lucrativos, o financiamento externo assume um papel importantíssimo na sua atividade diária, na medida em que a reduzida capacidade de gerar receitas cria necessidades de tesouraria constantes só supriáveis com o recurso a instrumentos de financiamento, os quais podem ser de capital próprio ou de dívida. Só este financiamento constante permite alcançar o seu objetivo primordial que se consubstancia na promoção do bem-estar da comunidade e não o lucro, como nas empresas com fins lucrativos.

Assim, as decisões de financiamento são de extrema importância, na medida em que as opções de financiamento tomadas pela gestão de topo e pelo seu conselho fundacional influenciam decisivamente toda a atividade destas organizações. Nas decisões a tomar é preciso ponderar vários fatores, nomeadamente: (i) uma organização que dependa demasiadamente de fundos estatais pode estar a comprometer o seu financiamento futuro, condicionando-o desde já devido aos cortes orçamentais de que este género de organizações tem sido alvo em Portugal; (ii) uma aposta em fontes de fundos maioritariamente proveniente de receitas comerciais ou receitas próprias pode suscitar críticas por estar a assumir uma política demasiado capitalista e orientada para o lucro,

desvirtuando a sua função inicial; (iii) a orientação mais apropriada e com maior possibilidade de crescimento é a área das doações/mecenato, quer de pessoas individuais, empresas ou de outras fundações, tendo-se identificando esta área como de possível crescimento.

Com base no caso prático estudado, através do qual se pretendeu analisar e caracterizar as fontes de financiamento da Fundação de Serralves, ficou demonstrado que atualmente estas instituições ainda mantêm a estrutura de financiamento tradicional (capital público, doações de particulares e fundos comunitários correspondente ao capital próprio e financiamento por dívida junto das instituições bancárias), sendo que a aposta em novas formas de financiamento se mostra de enorme importância para a sobrevivência destas organizações, numa altura em que o financiamento estatal em organizações deste género tem vindo a diminuir.

Com o objetivo de responder às questões centrais deste relatório: “O financiamento proveniente de subsídios do estado pode ser reduzido? De que forma a Fundação de Serralves se pode adaptar novo Quadro Estratégico Comum?”, “Ao nível internacional que opções existem e quais as que se enquadram na realidade da Fundação?” e “A estrutura de financiamento da Fundação poderá abarcar formas de financiamento inovadoras, nunca utilizadas pela mesma?”, foram desenvolvidas três hipóteses de investigação: (i) O novo Quadro Estratégico Comum permitirá à Fundação de Serralves reduzir a sua dependência face a subsídios estatais; (ii) O programa Europa Criativa é uma das fontes de financiamento internacionais que pode apoiar a Fundação de Serralves; (iii) A aplicação do crowdfunding pela Fundação de Serralves permitirá resolver restrições de financiamento e a redução da dependência de fundos públicos para certos projetos.

Relativamente ao novo Quadro Estratégico Comum concluiu-se que de acordo com os 8 objetivos temáticos, relacionados com as diretrizes do novo

quadro, a Fundação deve realizar atividades que se enquadrem nestas 8 áreas: indústrias criativas, TICs, turismo e tecido empresarial, ambiente, emprego, inclusão social e capacitação. Na Fundação foram identificados, analisando o plano de atividades de 2014, vários projetos que se enquadram em cada uma destas áreas possibilitando assim a obtenção de fundos numa futura candidatura. Esta hipótese surge como resposta a ainda forte dependência por parte da fundação de subsídios estatais, uma vez que 45% do financiamento provém do estado, com apenas 6% com origem em fundos do FEDER, antigo QREN.

A segunda hipótese, relativa à possibilidade da Fundação recorrer a fundos ou programas de financiamento internacionais, identificamos o programa Europa Criativa como uma solução para a diversificação das fontes de financiamento. Neste caso, após ser feito o cruzamento entre plano de atividades e os guias de candidaturas deste programa, percebemos que a Fundação deverá adaptar-se a estes processos de candidatura. Estes processos exigem mais informação acerca dos projetos. Nestas candidaturas foram identificadas duas questões fundamentais para a obtenção de fundos: (i) a criação de redes de organizações, muitas candidaturas exigem um número de organizações para cada projeto; (ii) e a orientação para os resultados, nomeadamente, a participação dos públicos.

A última hipótese, intimamente relacionada com a utilização do Crowdfunding, tem como objetivo dar à Fundação uma imagem de modernidade e de orientação para as novas tecnologias. Foram identificados projetos da Fundação nas áreas sociais – Projeto Intergeracional –, na área do Parque –, Reparação e reconstrução de muro da Mata Sete –, das oficinas da Festa de Outono e na área de conservação e restauro.

O crowdfunding é já utilizado por instituições como o Museu do Louvre e a *Tate Gallery* e tem demonstrado grande adesão do público (amigos, mecenas e

outros). Adicionalmente, funciona como uma ferramenta de marketing, possibilitando a divulgação do trabalho realizado pela Fundação a públicos diferenciados, derrubando barreiras geográficas. Neste enquadramento, é analisado o trabalho desenvolvido pelo Museu do Louvre, em que pelo menos três projetos foram já financiados através do crowdfunding, a pintura “*Three Graces*”, por *Lucas Cranach* angariou 1 milhão de euros em apenas um mês; a aquisição de duas estatuas da coleção “*The Treasure of Cairo*”, em que foi angariado 800.000 € e o restauro da estatua *La Victoire de Samothrace*, em 2013, em que o Louvre conseguiu angariar através da Internet 1 milhão de euros.

Por último, foram analisadas as diferenças nas fontes de financiamento do MoMA e da Fundação de Serralves, constatando que no caso do MoMA o financiamento estatal é praticamente inexistente, optando este museu por angariar fundos através de mecenas e adotando uma política mais comercial, embora mantenha o estatuto de organização sem fins lucrativos. A análise implementada pretendeu comparar as duas instituições, que vivem realidades bem diferentes. Se em Serralves a contenção e o rigor orçamental são pontos importantes hoje em dia, já o MoMA prepara-se para expandir o espaço do museu, acabando por destruir o *American Folk Art Museum*, numa decisão que tem suscitado grande controvérsia.

Este trabalho deixa ainda em aberto um conjunto de janelas para investigação futura. A investigação futura ao nível do impacto que estas novas formas de financiamento, como o crowdfunding, programas internacionais, como a Europa Criativa, terão na estrutura de financiamento da Fundação de Serralves, percebendo de que forma a sua aplicação diminuirá a dependência de fundos estatais/públicos.

Nesta perspetiva será também importante a Fundação perceber de que forma se pode adaptar às novas realidades relativa à obtenção de fundos, como a criação de redes de organizações e a mediação da participação dos públicos nas

atividades da Fundação, obtendo desta forma resultados quantitativos relativos aos projetos realizados.

Será também importante uma análise mais profunda da questão do crowdfunding na Fundação de Serralves, percebendo de que forma esta fonte de financiamento pode influenciar as doações de mecenas fundadores e perceber se a Fundação está preparada a nível organizacional para iniciar a aplicação do crowdfunding na Fundação, quer a nível de recursos humanos quer a nível financeiro.

Por último, a aplicação da presente metodologia a várias organizações sem fins lucrativos portuguesas permitiria ter uma visão mais abrangente deste setor em Portugal e tentar validar de forma mais robusta as hipótese colocadas.

Bibliografia

- Advances, C. 2014. Bridging Loans.
- Andrade, A. M., & Franco, R. C. 2007. *Economia do Conhecimento e Organizações sem fins lucrativos.*: SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Authority, E. B. 2013. Opinion of the European Banking Authority on Good Practices for Responsible Mortgage Lending.
- Baumann, T., & Bolnick, J. 2001. Out of the frying pan into the fire: the limits of loan finance in a capital subsidy context. *Environment and Urbanization*, 13(2): 103-115.
- Buysere, K. D., Gajda, O., Kleverlaan, R., & Marom, D. 2012. *A Framework for European Crowdfunding.*
- Caiado, A. 1998. Gestão Bancária: Editora Internacional.
- Cheshire, L. 2013. Public to choose works for a 'massive outdoor art gallery'.
- Cohen, A. 2007. A Musuem - Museum of Modern Art, *New York Magazine*.
- Cultura, M. d. 2003. Decreto-Lei nº 129/2003 In M. d. Cultura (Ed.), *146 Série I-A*: 3678-3684.
- Cultura, S. d. E. d. 2013. *Cultura 2020 - Capital Criativo, Capital Humano e Capital Social.*
- Dees, J. G. 1998. Enterprising Nonprofits. *Harvard Business Review*.
- Europeia, C. 2013a. Cohesion policy 2014-2020.
- Europeia, C. 2013b. European Cooperation Projects.
- Europeia, C. 2013c. European Networks.
- Europeia, C. 2013d. European Plataforms.

- Europeia, C. 2013e. Literary Translation Projects.
- Everywhere, A. 2013. Art Everywhere.
- Franco, R. C. 2012. *The Portuguese Non Profit Sector in Comparative Perspective*.
- Froelich, K. A. 1999. Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(3): 246-268.
- INE. 2010. Empresas em Portugal.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4): 305-360.
- Johansson, R. 2003. Case Study Methodology., *Methodologies in Housing Research*. Stockholm.
- Klapper, L. 2006. The role of factoring for financing small and medium enterprises. *Journal of Banking & Finance*, 30(11): 3111-3130.
- Louvre, L. Louvre Samoth race.
- Mayers, S. C. 1984. The capital structure puzzle. *Journal of Finance*, 39(3).
- Ministros, C. d. 2013. Prioridades Estratégicas e os princípios orientadores para a aplicação dos fundos europeus estruturais., Vol. Resolução n.º 33/2013.
- Modigliani, F., & Miller, M. H. 1958. The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. *The American economic review*: 261-297.
- Mollick, E. 2013. The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 29: 1-16.
- Monks, R., & Minow, N. 2012. *Corporate Governance 5th Edition*: Blackwell Publishing.

- MuseumModernArt. 2012-2013. Consolidated Statements of Financial Position: The Museum of Modern Art.
- Myers, S. C. 2003. Chapter 4 Financing of corporations. In M. H. G.M. Constantinides, & R. M. Stulz (Eds.), *Handbook of the Economics of Finance*, Vol. Volume 1, Part A: 215-253: Elsevier.
- Myers, S. C., Dill, D. A., & Bautista, A. J. 1976. Valuation of financial lease contracts. *The Journal of Finance*, 31(3): 799-819.
- Myers, S. C., & Majluf, N. S. 1984. Corporate financing and investments decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Finance Economics*.
- Myers, S. C., & Robichek, A. A. 1965. Optimal Financing Decisions. U.S.A.: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- Ordanini, A., Miceli, L., Pizzetti, M. 2011. Crowd-funding: transforming customers into investors through innovative service platforms. *Journal of Service Management*, 22(4): 443-470.
- Parvanta, C., Roth, Y., Keller, H. 2013. Crowdsourcing 101: A Few Basics to Make You the Leader of the Pack. *Sage Publications Inc.*, 14(2): 163-167.
- Peces, J. 2013. El Louvre recurre al "crowdfunding" para restaurar la "Victoria", Vol. 2014. El País.
- Público. 2012. Museu do Louvre com quase dez milhões de visitantes em 2012.
- Rodriguez, C. 2012. The Louvre turns to Crowdfunding to buy a national treasure, *Forbes*.
- Sacco, P. L. 2011. Culture 3.0: A new perspective for the EU 2014-2020 structural funds programming. *OMC Working Group on Cultural and Creative Industries*.

- Salamon, L., Sokolowski, W., & List, R. 2003. Global civil society: Dimensions of the nonprofit sector. Baltimore: Institute for Policy Studies. *Center for Civil Society Studies, Johns Hopkins University*.
- Salancik, R. G., Pfeffer, J. 1978. A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Sage Publications Inc.*, 23(2): 224-253.
- Serralves, F. d. 2012. Curriculum Vitae da Fundação de Serralves. Porto.
- Serralves, F. d. 2013. Relatório de Contas 2012: Fundação de Serralves.
- Serralves, F. d. 2014. Plano de Atividades.
- Servaes, H., & Tufano, P. 2006a. The theory and Practice of Corporate Capital Structure.: Deutsche Bank.
- Servaes, H., & Tufano, P. 2006b. The Theory and Practice of Corporate Debt Structure: Deutsche Bank.
- York, T. T. F. C. R. o. T. C. o. N. The Trust For Cultural Resources of The City of New York.

Anexos

Anexo 1 – Estrutura Fundacional da Fundação de Serralves

| Estrutura Fundacional |
|--|
| Conselho de Fundadores |
| António Gomes de Pinho - Presidente |
| 1989 |
| Estado Português |
| A Boa Reguladora – Comércio e Indústria de Relógios, Lda. |
| Airbus Industrie |
| Alexandre Cardoso, S.A. |
| Amorim – Investimentos e Participações, SGPS, S.A. |
| António Brandão Miranda |
| Arsopi – Indústria Metalúrgica Arlindo S. Pinho, S.A. |
| Auto Sueco, Lda. |
| Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (Portugal), S.A. |
| Banco Borges e Irmão, S.A. |
| Banco de Comércio e Indústria, S.A. |
| Banco Fonecas & Burnay |
| Banco Internacional de Crédito, S.A. |
| Banco Nacional Ultramarino |
| Banco Português do Atlântico, E.P. |
| Banco Santander Totta, S.A. |
| BNP Factor, C. ^a Internacional de Aquisição de Créditos, S.A. |
| BPI – Banco Português de Investimento, S.A. |
| Caixa Geral de Depósitos, S.A. |
| Chelding, Lda. |
| Cinca – Companhia Industrial de Cerâmica, S.A. |
| Cotesi – Companhia de Têxteis Sintéticos, S.A. |
| Diliva – Sociedade de Investimentos Imobiliários, S.A. |
| Fábrica de Malhas Filobranca, S.A. |
| Fnac – Fábrica Nacional de Ar Condicionado |
| Fromageries Bel Portugal, S.A. |
| Fundação Luso-Americana |
| I.P. Holding, SGPS, S.A. |
| Indústrias Têxteis Somelos, S.A. |

| |
|---|
| João Vasco Marques Pinto |
| Jorge de Brito |
| Maconde SGPS., S.A. |
| Millennium BCP |
| Nestlé Portugal, S.A. |
| Polimaia, SGPS, S.A. |
| Produtos Sarcol, S.A. |
| R.A.R. – Refinarias de Açúcar Reunidas, S.A. |
| Rima, S.A. |
| Rolporto (Soleasing) |
| Santogal, SGPS, S.A. |
| Sociedade Comercial Tasso de Sousa – Automóveis, S.A. |
| Sociedade Têxtil A Flor do Campo, S.A. |
| Sogrape Vinhos, S.A. |
| Soja de Portugal, SGPS, S.A. |
| Sonae SGPS, S.A. |
| Têxteis Carlos Sousa, S.A. |
| Têxtil Manuel Gonçalves, S.A. |
| Toyota Caetano Portugal, S.A. |
| União de Bancos Portugueses, S.A. |
| Unicer – Bebidas de Portugal, SGPS, S.A. |
| Vera Lilian Cohen Espírito Santo Silva |
| Vicaima – Indústria de Madeiras e Derivados, S.A. |
| <u>Fundadores por Natureza</u> |
| Árvore – Cooperativa de Atividades Artísticas, CRL |
| Associação Comercial do Porto |
| Associação Empresarial de Portugal |
| Câmara Municipal do Porto |
| Fundação Engenheiro António de Almeida |
| Universidade do Minho |
| Universidade do Porto |
| 1994 |
| AdP – Águas de Portugal, SGPS, S.A. |
| APDL – Administração dos Portos do Douro e de Leixões, S.A. |
| Banco Espírito Santo, S.A. |
| Cerealis, SGPS, S.A. |

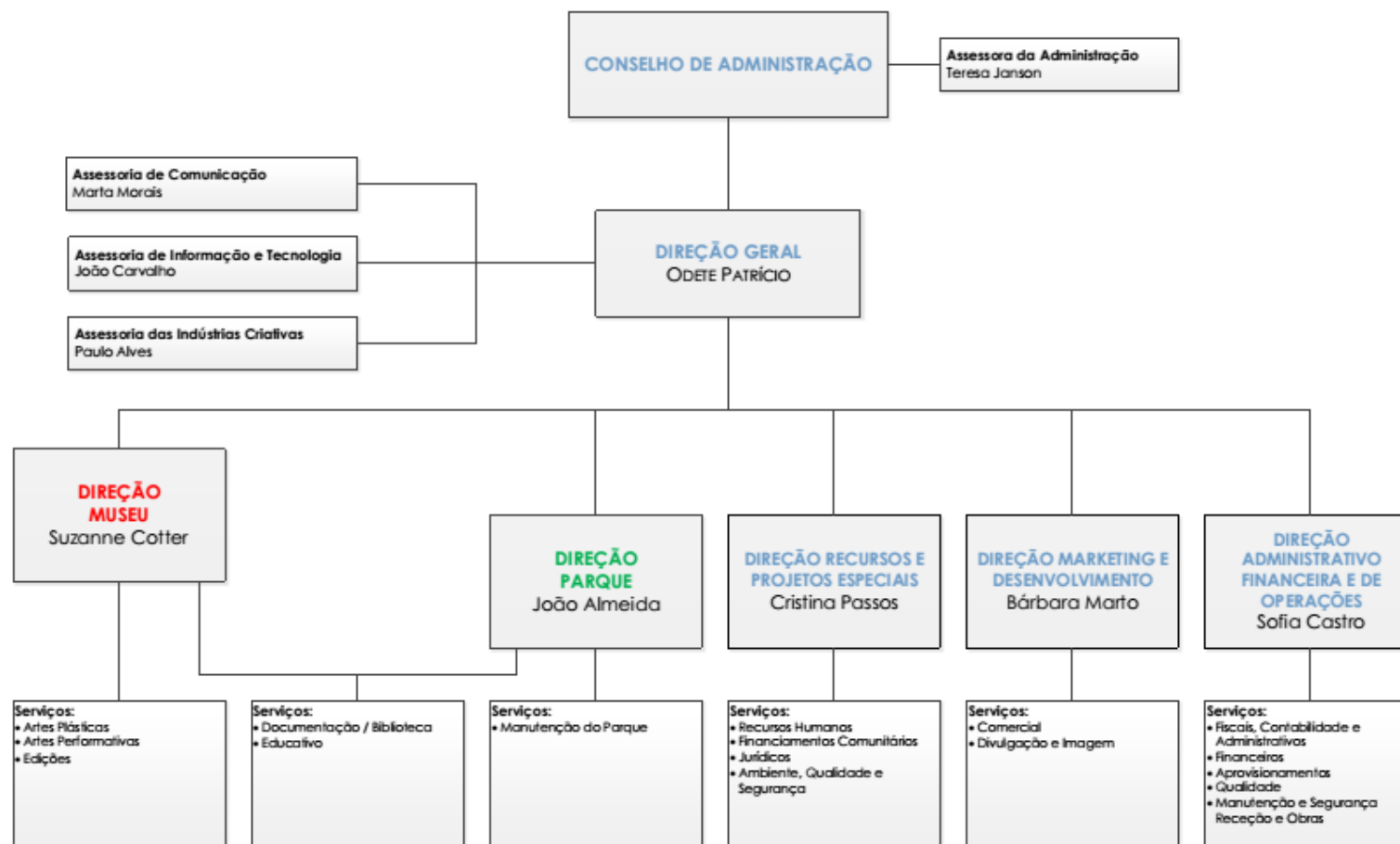
| |
|---|
| Cimpor – Cimentos de Portugal, SGPS, S.A. |
| Companhia de Seguros Tranquilidade, S.A. |
| Companhia Portuguesa de Hipermercados, S.A. |
| Crédito Predial Português, S.A. |
| Entrepósito – Gestão e Participações, SGPS, S.A. |
| Europarque – Centro Económico e Cultural |
| Fidelidade - Companhia de Seguros, S.A. |
| Filinto Mota, SUCRS, S.A. |
| Francisco José Marques Pinto |
| Jerónimo Martins, SGPS, S.A. |
| JMA Felpos, S.A. |
| Joaquim Moutinho |
| Martinez Gassiot, Vinhos, S.A. |
| Miguel Pais do Amaral |
| Mota – Engil, SGPS, S.A. |
| Parque Expo 98, S.A. |
| Vista Alegre Atlantis, S.A. |
| 1995 |
| Banco Finantia, S.A. |
| EDP – Electricidade de Portugal, S.A. |
| N. Quintas, SGPS, S.A. |
| Ocidental – Companhia Portuguesa de Seguros, S.A. |
| SAG Geste – Soluções Automóveis Globais, SGPS, S.A. |
| |
| 1996 |
| CIN – Corporação Industrial do Norte, S.A. |
| GALP Energia, SGPS, S.A. (Petrogal – Petróleos de Portugal, S.A.) |
| GALP Energia, SGPS, S.A. (Transgás) |
| Mário Soares |
| 1997 |
| Edifer – Construções Pires Coelho e Fernandes, S.A. |
| 1998 |
| Banco BPI, S.A. |
| McKinsey & Company |
| 1999 |

| |
|--|
| ACO – Fábrica de Calçado, S.A. |
| André Jordan |
| Banco Privado Português, S.A. |
| Banif – Banco Internacional do Funchal, S.A. |
| Bosch Termotecnologia, S.A. |
| Brisa – Auto-estradas de Portugal, S.A. |
| CTT – Correios de Portugal, S.A. |
| Efacec Capital, SGPS, S.A. |
| Ericsson Telecomunicações, Lda. |
| F. Ramada, Aços e Indústrias, S.A. |
| Fernando Simão, SGPS, S.A. |
| JBT – Tecidos, S.A. |
| Maria Cândida e Rui Sousa Morais |
| Pedro Almeida Freitas |
| Portgás – Sociedade de Produção e Distribuição de Gás, S.A. |
| Portugal Telecom, SGPS, S.A. |
| Rumape, SGPS, S.A. |
| SIC – Sociedade Independente de Comunicação, S.A. |
| STCP – Sociedade de Transportes Colectivos do Porto, S.A. |
| ZON Multimédia – Serviços de Telecomunicações e Multimédia, SGPS, S.A. |
| 2000 |
| Águas do Douro e Paiva, S.A. |
| Bial – Portela & C ^a , S.A. |
| Gamobar – Sociedade de Representações, S.A. |
| TMN – Telecomunicações Móveis Nacionais, S.A. |
| 2001 |
| Euronext Lisbon – SGMR, S.A. |
| Metro do Porto, S.A. |
| Montepio Geral |
| Portucel – Empresa Produtora de Pasta e Papel, S.A. |
| 2002 |
| Ascendi Norte – Auto-estradas do Norte, S.A. |
| ASA Editores II, S.A. |
| Inditex, S.A. (Zara Portugal) |
| Siemens, S.A. |
| Somague, SGPS, S.A. |

| |
|---|
| Vodafone Portugal, Comunicações Pessoais, S.A. |
| 2003 |
| Álvaro Siza |
| El Corte Inglés, S.A. |
| João Rendeiro |
| Refrige – Sociedade Industrial de Refrigerantes, S.A. |
| SCC – Sociedade Central de Cervejas, S.A. |
| Teresa Patrício Gouveia |
| 2004 |
| Martifer – Construções Metalomecânicas, S.A. |
| Rangel Invest – Investimentos Logísticos, S.A. |
| REN – Rede Eléctrica Nacional, S.A. |
| 2005 |
| Grupo Nabeiro – Delta Cafés, SGPS, S.A. |
| Ibersol, SGPS, S.A. |
| João Gonçalves |
| Jorge Sampaio |
| José Berardo |
| Prosegur |
| SAP Portugal |
| Varzim-Sol – Turismo, Jogo, Animação, S.A. |
| 2006 |
| Adalberto Neiva de Oliveira |
| Câmara Municipal de Matosinhos |
| Companhia de Seguros Allianz Portugal, S.A. |
| JVC – Holding, SGPS, S.A. |
| Norprint – Artes Gráficas, S.A. |
| Tabaqueira, S.A. |
| 2007 |
| ANA – Aeroportos de Portugal, S.A. |
| Área Metropolitana do Porto |
| Associação Nacional das Farmácias |
| Câmara Municipal da Póvoa de Varzim |
| Câmara Municipal de S. João da Madeira |
| Câmara Municipal de Santa Maria da Feira |

| |
|--|
| Câmara Municipal de Santo Tirso |
| Câmara Municipal de Vila do Conde |
| Gestifute, S.A. |
| Grupo Civilização |
| Grupo Media Capital |
| Imatogil – Investimentos, SGPS, S.A. |
| J. Soares Correia, S.A. |
| José Paulo Fernandes |
| Manoel de Oliveira |
| Morais Leitão, Galvão Teles, Soares da Silva e Associados |
| 2008 |
| Agustina Bessa-Luís |
| Câmara Municipal de Ovar |
| Câmara Municipal de Viseu |
| Inter IKEA Centre Portugal, S.A. |
| Mccann Erickson, Portugal, Publicidade, Lda. |
| Sovena Group – SGPS, S.A. |
| 2009 |
| BA Vidro, S.A. |
| Câmara Municipal de Viana do Castelo |
| José de Mello – Saúde, SGPS, S.A. |
| Maria Antónia Pinto de Azevedo Mascarenhas |
| 2010 |
| Câmara Municipal de Ponta Delgada |
| Câmara Municipal do Funchal |
| CPCIS – Companhia Portuguesa de Computadores, Informática e Sistemas, S.A. |
| Cuatrecasas, Gonçalves Pereira, RL, Soc. Advogados |
| Douro Azul, Soc. Marítimo-Turística, S.A. |
| 2011 |
| Câmara Municipal de Barcelos |
| Grupo Simoldes |
| M. Couto Alves, S.A. |
| Robert Frederick Illing |
| Santa Casa Misericórdia do Porto |
| 2012 |
| Porto Editora |

Anexo 2 – Organograma da Fundação de Serralves



Anexo 3 –Balço 2012, adaptado do Relatório de Contas de 2012

| BALANÇO 2012 | Data | | |
|--------------------------------|----------------------|-----------------------|------------|
| | Rubricas | 31-12-2012 | 31-12-2011 |
| Ativo | | | |
| Ativo não corrente | | | |
| Ativos fixos tangíveis | 60.165.133,17 | 59.083.371,92 | |
| Ativos Intangíveis | 277.952,33 | 301.395,18 | |
| Participações financeiras | 124,24 | 124,24 | |
| Outros ativos financeiros | 1.313.013,30 | 415.207,60 | |
| SUBTOTAL | 61.756.223,04 | 59.800.098,94 | |
| Ativo corrente | | | |
| Inventários | 908.519,79 | 983.619,81 | |
| Clientes | 356.418,35 | 329.836,12 | |
| Adiantamentos a Fornecedores | 1.197,81 | 955,21 | |
| Estado e outros entes públicos | 9,00 | 6,00 | |
| Fundadores/Mecenas | 378.940,23 | 473.883,97 | |
| Outras contas a receber | 1.187.721,81 | 2.792.952,82 | |
| Diferimentos | 150.802,68 | 173.868,07 | |
| Caixa e depósitos bancários | 1.036.745,16 | 2.911.448,44 | |
| SUBTOTAL | 4.020.354,83 | 7.666.570,44 | |
| TOTAL DO ATIVO | 65.776.577,87 | 67.7466.669,38 | |

(Continuação) – Balanço 2012, adaptado do Relatório de Contas de 2012

| BALANÇO 2012 | Data | | |
|---|----------------|----------------|------------|
| | Rubricas | 31-12-2012 | 31-12-2011 |
| Fundos Patrimoniais e Passivo | | | |
| Fundos Patrimoniais | | | |
| Fundos | 13.207.225,56 | 14.968.119,64 | |
| Subsídios ao investimento | 31.669.624,77 | 31.766.659,72 | |
| Outras reservas | 16.371.599,78 | 14.886.599,78 | |
| Resultados transitados | (2.720.980,71) | (2.798.683,24) | |
| Outras variações no capital próprio | 3.209.184,82 | 2.328.472,09 | |
| Resultado Líquido do Exercício | 81.246,11 | 77.702,53 | |
| TOTAL DOS FUNDOS PATRIMONIAIS | 61.817.900,33 | 61.228.870,52 | |
| Passivo | | | |
| Passivo não corrente | | | |
| Provisões | 220.000,00 | 220.000,00 | |
| SUBTOTAL | 220.000,00 | 220.000,00 | |
| Passivo corrente | | | |
| Fornecedores | 1.174.637,67 | 2.199.523,59 | |
| Estado e outros entes públicos | 127.541,38 | 139.726,23 | |
| Financiamentos obtidos | 1.000.162,71 | 2.000.852,91 | |
| Outras contas a pagar | 938.976,19 | 834.835,90 | |
| Diferimentos | 497.359,59 | 842.860,23 | |
| SUBTOTAL | 3.738.677,54 | 6.017.798,86 | |
| TOTAL DO PASSIVO | 3.958.677,54 | 6.237.798,86 | |
| TOTAL DOS FUNDOS PATRIMONIAIS E DO PASSIVO | 65.776.577,87 | 67.466.669,38 | |