

## RELATÓRIO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO Exercício de 2008

---

**Senhor Ministro da Cultura  
Senhor Ministro das Finanças**

**Excelências:**

No cumprimento das disposições Legais e Estatutárias, nomeadamente o que se dispõe no art. 21º dos Estatutos do TNSJ, conforme Anexo ao DL n.º 159/2007, de 27 de Abril, e no art. 13º do DL n.º 558/99, de 17 de Dezembro, com a redacção que lhe foi dada pelo Decreto-Lei n.º 300/2007, de 23 de Agosto, vem o Conselho de Administração do TNSJ submeter à apreciação de Vossas Excelências o Relatório da Gestão, demais documentos de prestação anual de contas e proposta de aplicação de resultados, referentes ao exercício de 2008.

### **I. EXECUÇÃO DAS ACTIVIDADES**

A actividade desenvolvida no quarto trimestre de 2008 acabou influenciada pela alteração introduzida na Programação, dado o cancelamento do Festival PoNTI e os relevantes impactos na última linha da conta de Resultados que daí resultaram; o Plano de Actividades foi revisto e foram definidos novos objectivos constantes das Demonstrações Financeiras Previsionais, sob a designação de Forecast, que correspondem ao somatório do realizado até ao final de Setembro e a previsão para o quarto trimestre, enviado em 05 de Dezembro de 2008.

A execução orçamental durante o quarto trimestre e os documentos de prestação anual de contas, serão relatados por comparação com os objectivos revistos no Forecast acima referido.

#### **1. CONDICIONANTES DA EXECUÇÃO**

Tal como consta dos Relatórios trimestrais de execução orçamental anteriormente enviados, referem-se os aspectos que influenciaram a execução do Plano de Actividades durante o exercício de 2008:

(1)O modelo de financiamento (que serviu de base ao Plano de Actividades 08 enviado à Tutela em 7 de Dezembro de 2007) foi delineado no contexto do anterior Instituto Público, com princípios de controlo subordinados ao modelo SIC (operacionalizados numa base de caixa), conteúdo que não é comparável com a aplicação dos procedimentos POC, suportado por fluxos económicos e financeiros;

(2)As alterações introduzidas com o cancelamento do Festival PoNTI, originaram uma quebra na produção de espectáculos no decurso do 4ºT e respectivos custos incorridos, bem como conseqüente baixa na imputação das indemnizações compensatórias e nas contribuições do mecenato que lhes estavam associadas, tendo diminuído a contribuição que entretanto deixou de ser libertada para cobrir os custos fixos residentes;

(3)Conforme Despacho Conjunto dos Ministérios das Finanças e da Cultura, datado de 23 de Dezembro de 2008, o capital estatutário do Teatro Nacional de São João, E.P.E. foi aumentado em 1.500.000,00 euros, com entrada no Caixa Social em 31 de Dezembro de 2008; tais recursos foram inseridos na cobertura financeira do Plano de Actividades para o ano corrente;

(4)Em 29 de Dezembro do ano findo foi registada a entrada em numerário de um Subsídio proveniente do orçamento do Ministério da Cultura no valor de 494.728,00 euros para fazer face aos custos operacionais decorrentes da actividade, tal como resulta do número 4.3. do Contrato-Programa;

(5)O modelo de controlo de gestão cuja implementação foi iniciada no exercício em questão, tem-se mostrado, assim se pensa, adequado às exigências decorrentes da nova realidade jurídico-empresarial; superado o período de recuperação que se prolongou até ao final de Outubro com o envio do relatório da actividade referente ao terceiro trimestre, passará a haver o tempo necessário para observação, debate e acções correctivas, com expectável impacto no resultado;

(6)O contrato-programa da Organização foi finalmente assinado pela Tutela a 5 de Janeiro de 2009 e por nós recebido a 16 de Fevereiro de 2009, apesar do respectivo período de vigência se ter iniciado já a 1 de Janeiro de 2008, estendendo-se até 31 de Dezembro de 2009. Foram consagrados os objectivos de mandato propostos por este Conselho de Administração aquando a transformação do Organismo em Entidade Pública Empresarial, os quais têm orientado toda a gestão da Organização desde então.

Refira-se contudo que o atraso na celebração deste importante documento e a conseqüente incerteza sobre os direitos e obrigações que nele se fixaram para os anos de 2008 e 2009 – isto é, a consagração de tais direitos e obrigações ocorre apenas no último dos três anos de mandato iniciado em Maio de 2007 – acarretaram constrangimentos na capacidade de assumir algumas decisões de gestão indispensáveis a prosseguir cabalmente o processo de profunda reestruturação interna que iniciamos em 2007.

Para além disto, é ainda importante referir que a formulação final do contrato em apreço implicou a frustração da expectativa de estabilização da dotação orçamental anual mínima que servisse de base à tão almejada programação plurianual que é, inclusivamente mencionada em todos os documentos legais relativos ao Sector Empresarial do Estado como uma inevitabilidade. Estamos pois convictos que esta realidade nos impede de desenvolver uma estratégia

económico-financeira mais saudável e de concretizar finalmente o “sonho” da planificação mínima da programação de actividade a três anos (que sempre defendemos como essencial para a cabal concretização da missão que nos foi entregue), já que a antecedência mínima necessária para assumir compromissos que consubstanciem o essencial da programação de cada ano não se adequa às datas em que a Tutela normalmente nos dá conhecimento da dotação orçamental com que esta Entidade pode efectivamente contar em cada ano.

O completo esclarecimento das condicionantes acabadas de referir contribuirá para estruturar a resposta pendente a um pedido formulado no ponto 3) da proposta de Despacho Conjunto do senhor Secretário de Estado do Tesouro e Finanças, conforme Ofício nº 4914, de 11 de Novembro findo, solicitando um plano de reestruturação financeira que confira ao TNSJ, EPE a necessária e requerida sustentabilidade económica e financeira.

A estrutura financeira no final do ano de 2008 e o Orçamento para o ano de 2009, em fase de finalização, num modelo de suporte financeiro claramente entendido e assumido, possibilitarão uma visão integrada e coerente da actual realidade do TNSJ, EPE, tornada necessária para responder adequadamente ao quesito formulado.

## **2. MISSÃO**

Tal como consignado no Decreto-Lei nº 159/2007 de 27 de Abril, e agora também confirmado na cláusula 2.1. do contrato-programa, continuaram a ser corporizados na actividade desenvolvida os princípios basilares da missão que nos cabe, consubstanciados naqueles que são os nossos valores: excelência, formação, língua portuguesa e memória.

Cumprido contudo referir, uma vez mais, que a prossecução da Missão que nos foi entregue acabou, em nosso entender, por ser seriamente comprometida, não só pela incerteza orçamental e indefinição estratégica que vivemos até ao final do ano, mas também pela necessidade de proceder a alterações profundas ao Plano de Actividades proposto, numa altura em que já se tinham gerado todas as expectativas para a sua plena execução.

Para além dos impactos negativos de natureza financeira que neste Relatório se explanam, há ainda a considerar todas as demais consequências decorrentes da não concretização do Plano de Actividades proposto e, concretamente, da alteração da Programação anunciada, conforme adiante se referirá.

Por fim, não podemos deixar de aqui reiterar que a dotação orçamental anual assegurada até à presente data pelo Estado ao TNSJ – 4.900.000 € – é insuficiente para garantir o patamar mínimo de serviço público que nos compete

prestar, nos termos dos objectivos estabelecidos em sede do contrato-programa assinado. Relembre-se a este propósito que ao submeter à Tutela os objectivos que se propunha atingir no mandato em curso, este Conselho de Administração salvaguardou quais os recursos considerados necessários à sua prossecução, defendendo assim que os mesmos constituíam um pressuposto essencial para executar o plano trienal de actividades que estabeleceu.

### 3. PROGRAMAÇÃO

#### 3.1. Execução do Plano de Programação

As iniciativas que constituíram a nossa Programação para o último Trimestre de 2008 procuraram atingir uma maior diversidade de públicos, de todas as classes sociais e faixas etárias, e tiveram sempre em vista a prossecução dos objectivos inerentes ao cumprimento da missão de prestação de serviço público que nos é cometida pelo Decreto-Lei nº. 159/2007.

Como não podia deixar de ser, o desenho do plano de actividades teve igualmente em consideração as potencialidades e tipologias cénicas das três Casas que constituem o universo TNSJ, EPE (Teatro São João, Teatro Carlos Alberto e Mosteiro de São Bento da Vitória), bem como a nossa afirmação internacional, ancorado na dotação orçamental conhecida.

No **Anexo 1** está reflectida a diversidade de propostas que compuseram aquela Programação, permitindo-nos destacar a estreia do espectáculo O Mercador de Veneza, de William Shakespeare, com encenação de Ricardo Pais, e o acolhimento das produções Purificados (Oczyszcczeni) e Salão de Festas (Salle dès Fêtes), com direcção do polaco Zrzysztof Warlikowski e dos franceses Jérôme Deschamps e Macha Makeieff, respectivamente, que subiram à cena no Teatro S. João.

No que concerne a produções levadas à cena no Teatro S. João, destacamos ainda a apresentação do espectáculo De Homem para Homem, de Manfred Karge, com encenação de Carlos Aladro. No caso do Teatro Carlos Alberto, os destaques vão naturalmente para as produções O Concerto de Gigli, de Tom Murphy, com encenação de Nuno Carinhas, e Day Dream, com direcção de Igor Gandra, ambas em estreia absoluta.

Ainda no que respeita ao Teatro Carlos Alberto, cumpre-nos sublinhar a apresentação de um ciclo de espectáculos para os mais jovens, com as peças Diz Que Diz, a partir do texto “Como Quem Diz” de António Torrado, Maldita Matemática, a partir de textos de Álvaro Magalhães e Manuel António Pina, e A Velha Avarenta, a partir de um texto de Sophia de Mello Breyner Andersen.

Naquele mesmo espaço subiu a cena o espectáculo Os Encantos de Medeia, de António José da Silva (O Judeu), integrado no ciclo

retrospectivo dos vinte anos de actividade do Teatro Marionetas do Porto, que se concluiu no Mosteiro de São Bento da Vitória, com as peças Cabaret Molotov e Boca de Cena: Teatro-Jantar.

Das iniciativas que tiveram lugar no Mosteiro de São Bento da Vitória, destacamos ainda o acolhimento do festival de Artes Performativas “Trama”, com a representação das peças Osso Exótico e Jerk, bem como a realização de um recital operático comemorativo dos 150 anos do nascimento do compositor Giacomo Puccini.

Sublinhe-se, a terminar, que os supracitados festival Trama e recital operático, bem como o ciclo de espectáculos para jovens, assim como o espectáculo Purificados, Salão de Festas e De Homem para Homem, não constavam do nosso Programa de Actividades para o período a que nos reportamos e vieram preencher um espaço deixado em aberto pelo projectado Festival PoNTI, cancelado a conselho do Gabinete de Sua Excelência o Ministro da Cultura face a algumas incertezas orçamentais sustentadas no atraso da celebração do Contrato Programa.

De referir por fim, o impacto negativo que tal cancelamento e a não concretização plena do Plano de Actividades proposto acarretou em termos de clima interno, dada a natural desmotivação e insegurança que alterações deste género implicam para os trabalhadores da Organização, com as consequentes e inevitáveis perdas de eficiência na gestão dos recursos pelo agravamento de perdas irreparáveis, que no limite se vão abater numa estrutura financeira de si já bastante debilitada.

Tratando-se do Relatório anual de Gestão junta-se aqui em anexo – **Anexo 2** – a programação levada a cabo ao longo de todo o ano de 2008.

### **3.2. Custo Directo do Espectáculo**

Tal como consta do mapa Anexo 4 a este Relatório, cumpre esclarecer:

- a) **Custos de aquisição externa**  
Os custos de aquisição externa sofreram uma redução de 5% e 8% ao nível dos Acolhimentos e digressões, tendo um crescimento na ordem dos 3% nas produções próprias. As reduções estiveram localizadas ao nível dos contratos celebrados com as companhias e os aumentos relativos às produções próprias com Actores e Criativos
- b) **Gastos de Produção incorporados**  
Os gastos de produção incorporados registaram um aumento em resultado do acréscimo das horas imputadas pelas secções de maquinaria e luz.
- c) **Diferenças de Imputação**  
(1) **Horas Imputadas**

O numero total de horas imputadas foi menor que o previsto porque nos períodos de Natal e de Fim de Ano, foram concedidas dispensas de prestação de trabalho; no entanto não houve espectáculos afectados pela diminuição das horas imputadas em virtude de não estarem previstos quaisquer eventos nesse período.

**(2) Gastos das Secções da Produção**

Os custos suportados pelas secções principais ficaram abaixo do que estava previsto resultado das economias operadas pelas secções de maquinaria e luz, tendo em contraponto a manutenção suportado mais custos que os previstos.

**(3) Desvio Orçamental**

O desvio orçamental relativo à diminuição de custos registou-se dado que as secções principais contribuíram com uma redução nos custos suportados que foi superior ao pequeno acréscimo que as secções Auxiliares registaram.

**d) Conclusão**

Os custos de aquisição externa sofreram uma redução de 5% ao nível dos Acolhimentos e de 8% no que concerne às Digressões, sendo de registar porém, um crescimento na ordem dos 3% relativo às produções próprias. As referidas reduções estiveram localizadas ao nível dos contratos celebrados com as companhias e os aumentos relativos às produções próprias com Actores e Criativos, juntamente com um acréscimo dos custos de produção incorporados.

### **3.3. Digressões**

No capítulo das digressões realizadas no decurso do 4º trimestre do ano, e concretamente no que diz respeito apenas à circulação em território nacional, o destaque vai para a apresentação do espectáculo O Café, de R.W.Fassbinder, com encenação de Nuno M. Cardoso e Ricardo Pais, em Viseu, no Teatro Viriato; para a digressão da peça Quarto Interior, com direcção de André Braga e Cláudia Figueiredo, a Guimarães, no Centro Cultural Vila Flor; para a representação do espectáculo O Aventureiro ou A Última Festa, de José Maria Vieira Mendes, em Faro, no Teatro Municipal; e para a deslocação da peça de dança comunitária Caruma, com direcção de Madalena Victorino, a Portimão, no Teatro Municipal.

Recorde-se que, durante os primeiros nove meses de 2008, o TNSJ apresentou espectáculos de sua produção nas seguintes cidades portuguesas: Lisboa (Turismo Infinito, de António M. Feijó a partir de Fernando Pessoa, com encenação de Ricardo Pais, no Teatro Nacional D. Maria II; O Aventureiro ou A Última Festa, de José Maria Vieira Mendes, no

Centro Cultural de Belém); Aveiro (Masculine, com coreografia de Paulo Ribeiro, e Turismo Infinito, ambos no Teatro Aveirense); Faro (Turismo Infinito, no Teatro Municipal); Braga (Turismo Infinito, no Theatro Circo); Espinho (Quarto Interior, com direcção de André Braga e Cláudia Figueiredo, no Auditório Municipal); Lamego (Exo+Voooum, com coreografia de Né Barros, no Teatro Ribeiro da Conceição); Vila Real (Masculine, no Teatro Municipal); Guimarães (O Aventureiro ou A Última Festa, no Centro Cultural de Vila Flor); e Almada (Quarto Interior, no Teatro Municipal/Festival de Almada).

Refira-se que o montante das receitas apuradas com as digressões nacionais dos espectáculos produzidos ou co-produzidos pelo TNSJ atingiram, em 2008, 52.813 euros, o que representa 13% do total das receitas próprias.

### **3.4. Espectáculos em Curso**

Em relação ao que ainda falta concretizar ao nível de custos a suportar até ao fecho dos espectáculos podemos dizer que estes estão em conformidade com as previsões efectuadas para o custo global dos espectáculos, pelo que os desvios positivos ou negativos virão a ser absorvidos até à conclusão dos projectos.

### **3.5. Indemnizações Compensatórias**

Como é sabido a cobertura financeira do Plano de Actividades foi estruturada com base nas dotações orçamentais de 4,9 milhões de euros e aumento de capital no valor de 1,5 milhões de euros.

Conforme a Lei, Estatutos e procedimentos contabilísticos, o aumento de capital não pode reflectir-se no apuramento de resultados para contrabalançar os custos que entretanto lá vão cair, por força daquelas disponibilidades; por isso que apenas tenham sido imputadas as indemnizações compensatórias propriamente ditas, após o reconhecimento dos custos incorridos com a desmontagem de cada espectáculo, critério entretanto esclarecido e aceite.

Como no momento da revisão Orçamental após a implementação da Contabilidade Analítica, não estava prevista Produção em Curso no final do ano, na linha do modelo de controlo do anterior Instituto Público (SIC), todas as indemnizações no valor de 4,9 milhões de euros foram imputadas aos espectáculos com fecho previsto para '08.

As alterações com o cancelamento do Festival PoNTI conduziram ao aparecimento de espectáculos em curso no final do ano, aos quais foi aplicado o critério do rateio das indemnizações compensatórias, sempre

que ocorriam mutações na programação, modelo na linha da orientação pelo resultado com a prestação do serviço público.

Surgiu o subsídio do MdC que do ponto de vista da gestão analítica, não obstante as orientações da Tutela, após o Contrato-Programa, e como mais adiante se demonstrará, poderá ser entendido como uma forma de ressarcir custos supervenientes com a alteração na programação no últimos trimestre.

Quanto ao aumento de capital para a cobertura dos custos a suportar durante o exercício, desde o início da actividade que foi entendido como tratamento a diferenciar, através de propostas de aplicação de resultados aquando do fecho de contas do exercício.

Com o que acaba de ser dito, pretende-se clarificar as orientações seguidas no reconhecimento das diferentes naturezas de recursos e que no fundo tiveram um única finalidade: ajudar o TNSJ, EPE a corporizar os objectivos constantes do seu Plano de Actividades.

#### **4. INTERNACIONALIZAÇÃO E COLABORAÇÕES**

Ainda no capítulo das digressões realizadas durante o 4º trimestre de 2008, mas agora no que respeita ao mercado internacional, convém sublinhar a participação do TNSJ no Festival da União dos Teatros da Europa, com o espectáculo Todos Os Que Falam, dirigido por Nuno Carinhas, com base em quatro pequenos dramáticos de Samuel Beckett, e a digressão a Espanha (Teatro Municipal de Benicássim) da peça de dança comunitária Caruma, com direcção de Madalena Victorino.

Ainda no que diz respeito ao 4º trimestre de 2008, há a salientar o acolhimento dos espectáculos Purificados (Polónia) e Salão de Festas (França), os quais, conforme já se mencionou supra, não constavam do nosso Programa de Actividades para o período a que nos reportamos e vieram preencher um espaço deixado em aberto pelo projectado Festival PoNTI, cancelado a conselho do Gabinete de Sua Excelência o Ministro da Cultura face a algumas incertezas orçamentais sustentadas no atraso da celebração do Contrato Programa.

O cancelamento de um festival internacional que vinha, desde 1997, a granjear um inestimável impacto junto do público do TNSJ, acarretou a morte definitiva do referido Projecto, uma vez que o mesmo vinha já a ser sucessivamente cancelado e adiado de ano para ano (desde 2001, e tendo em atenção que o mesmo foi sempre anunciado como sendo um evento de realização bianual, só conseguiu voltar a realizar-se o Festival PoNTI em 2004, estando desde 2006 a ser sucessivamente adiado por falta de condições financeiras para a sua concretização). Tal decisão originou naturalmente um impacto negativo bastante relevante ao nível de imagem da Casa, não só no âmbito nacional (junto da vasta

camada de público que se reunia em volta deste evento) mas ainda em termos internacionais junto das inúmeras entidades com quem a realização deste festival permitia ao TNSJ estreitar relações valiosas e essenciais para alcançar o objectivo estatutariamente definido de internacionalização.

Assim sendo, a alteração estratégica consubstanciada no cancelamento do Festival PoNTI e na programação alternativa que nos vimos obrigados a ajustar para o quarto trimestre do ano em curso, acarretou consequências bastante negativas, tanto ao nível da qualidade e excelência almejada – a qual estava consagrada na programação proposta – como ao nível da imagem externa da Casa, conforme já mencionamos.

Ao longo de 2008, o Teatro Nacional São João prosseguiu a sua estratégia de internacionalização, tendo esse trabalho resultado na circulação do espectáculo Turismo Infinito, de António M. Feijó a partir de Fernando Pessoa, com encenação de Ricardo Pais, apresentado em França, na Comédie de Reims, nos dias 29 e 30 de Abril, e em Espanha, no Auditório de Galicia, em Santiago de Compostela, nos dias 12 e 13 de Setembro. Por outro lado, O Convidado de Pedra, de Tirso de Molina, com encenação de Marcelo Lafontana, continuou a sua digressão espanhola no Festival Internacional de Teatro Clasico de Almagro, nos dias 28 e 29 de Junho, e no Festival Internacional de Olite, a 29, 30 e 31 de Julho. Finalmente, a peça Casa Abrigo, com direcção de André Braga e Cláudia Figueiredo, apresentou-se em França, no Festival de Teatro de Rua de Chalon-sur-Saône, entre os dias 17 e 20 de Julho.

No domínio dos acolhimentos internacionais, sublinhe-se a realização da 3ª. residência de SKITe/Sweet & Tender Collaborations, projecto multidisciplinar que envolveu mais de quarenta jovens criadores de diversas nacionalidades, durante quase um mês, e que culminou com a apresentação pública de várias propostas no Mosteiro de São Bento da Vitória e no Teatro Carlos Alberto. De destacar ainda a recepção dos seguintes espectáculos internacionais: Las Que Faltaban, com interpretação da actriz espanhola Antónia San Juan; Corpos Disidentes e 4.48 Psicose, duas produções da Nut Teatro (Espanha), com encenação de Carlos Neira Noya.

Sublinhe-se que o montante das receitas apuradas com as digressões internacionais dos espectáculos produzidos ou co-produzidos pelo TNSJ atingiram, em 2008, 99.293 euros, o que representa 24,5% do total das receitas próprias.

## **5. PROJECTO & PROMOÇÃO**

### **5.1 Público Alcançado**

O número de espectadores das iniciativas apresentadas nas três Casas que constituem o universo TNSJ – Teatro São João, Teatro Carlos Alberto e Mosteiro de São Bento da Vitória – bem como dos espectáculos produzidos e co-produzidos pelo TNSJ, apresentados Fora de Portas, totalizaram, em 2008, **64.589** (ver **Anexo 3** Evolução Públicos 2008\_Anuar).

Este número representa um **incremento de 9%** face ao número registado no ano transacto e foi alcançado com uma contribuição de 81% dos públicos das três Casas (52.538 espectadores) e de 19% do público relativo às digressões nacionais e internacionais (12.052 espectadores).

Comparativamente com trimestres anteriores o 4º Trimestre foi o melhor do ano, tendo sido neste período que se registou o melhor nível de bilhetes vendidos.

O número total de público interno, ou seja, o que resulta da audiência dos três espaços (TNSJ, TECA e MSBV) teve um **incremento de 16%**, face aos 45.412 alcançados em 2007. Este aumento justifica-se pela intensa actividade ao longo do ano, que contemplou 68 iniciativas num total de 398 récitas, e pelos resultados da estratégia de promoção que permitiu, através de uma diversificação de novos meios, alcançar um público cada vez mais massificado.

A taxa de ocupação global anual, tendo em consideração a lotação máxima, situou-se nos 71%, tendo a taxa de ocupação ponderada no 4º Trimestre sido de 78%.

Para o alcance destes resultados contribuíram o sucesso de alguns espectáculos apresentados ao longo do ano como A Dúvida, espectáculo de acolhimento que registou 4.395 espectadores, e Turismo Infinito e O Mercador de Veneza, ambas iniciativas de Produção TNSJ, com 4.336 e 7.069 espectadores, respectivamente. De salientar que a peça O Mercador de Veneza, com encenação de Ricardo Pais, foi a iniciativa com mais assistência em 2008.

## 5.2 Receitas de bilheteira

As receitas alcançadas em 2008 pela venda de bilhetes para as diversas iniciativas totalizaram

214.027 euros, o que significou um **aumento de 8%** face ao Relatório Forecast realizado no 4º trimestre. Este aumento, face ao Relatório Forecast, justifica-se, principalmente, devido ao sucesso de O Mercador de Veneza, que ultrapassou a lotação inicialmente prevista devido à constante procura por parte do público.

Comparativamente ao ano de 2007, as receitas de bilheteira tiveram um incremento de 60%, a que não é alheio o facto de ter existido a preocupação, por parte desta Administração em aumentar as vendas

controlando os bilhetes não pagos. No primeiro semestre a repartição entre bilhetes pagos e bilhetes não pagos (que incluem convites e apoios), nas iniciativas de espectáculos vendáveis, era de 56% e de 44%, respectivamente. Já no segundo semestre de 2008, e após a adopção de medidas mais rigorosas na política de convites essa percentagem passou a ser de 72 % (bilhetes pagos) vs 28% (bilhetes não pagos).

### 5.3 Divulgação

O ano de 2008 foi, tal como se tinha estabelecido em sede de objectivos propostos, o ano no qual se introduziram mudanças consideráveis na estratégia de divulgação que passou a incluir novos canais de promoção, novos formatos e novas parcerias e protocolos com vista a uma maior divulgação das iniciativas (foram realizados em 2008 um total de 10 protocolos).

O novo sítio institucional TNSJ, mais apelativo e com novas funcionalidades face ao anterior, foi acedido, desde o seu lançamento em Setembro até ao final do ano, por cerca de 22.500 visitantes.

Das acções promocionais de divulgação destacam-se o desenvolvimento do expositor institucional TNSJ que pretendeu colmatar a falta de proximidade do TNSJ com um público mais massificado e estimular o contacto com um público potencial, com poucos hábitos de teatro. O expositor foi utilizado para dar a conhecer as iniciativas culturais do TNSJ; promover a Marca (imagem, folhetos e merchandising); permitir a compra de bilhetes para os espectáculos de forma simples e cómoda, sem necessidade de deslocação ao centro do Porto, e ainda angariar Amigos TNSJ (Fidelização de Públicos). Estas acções de promoção, realizadas pela primeira vez em centros comerciais, decorreram no período de 20 de Outubro a 9 de Novembro, no Centro Comercial Dolce Vita (Antas) e de 10 de Novembro a 21 de Novembro, no Centro Comercial NorteShopping (Matosinhos).

Outra das acções promocionais, realizadas em 2008, foi a iniciativa “Embaixadores da Temporada” a qual consistiu em convidar seis personalidades públicas para serem o “corpo diplomático” do TNSJ para a Temporada 2008–2009. Aceitaram este convite, Bárbara Guimarães, Isabel Abreu, Tiago Guedes, Mário Laginha, Nuno Baltazar e Pedro Abrunhosa, fazendo campanha pública pelas iniciativas da Casa. Esta iniciativa teve resultados eficazes em termos de público e estamos convencidos de que estes “Embaixadores” contribuíram de forma positiva para aproximar o Público do Teatro Nacional São João.

Os custos de divulgação operacional no 4º Trimestre totalizaram 105.490 euros, registando um desvio favorável de 5% face ao Forecast No que diz respeito à Publicidade Institucional, esta ficou 58% abaixo do estimado,

cifrando-se em 23.883 euros, sendo que a principal justificação para tal ter acontecido deriva do facto de alguns dos valores considerados no Forecast terem sido movimentados para Imobilizado (como foi o caso Expositor institucional TNSJ e dos suportes de LCD promocionais para o hall de entrada) e por algumas das despesas que estavam previstas ocorrerem em 2008 apenas foram efectivadas em 2009, como é o caso dos direitos de autor relativos à edição do DVD do Turismo Infinito.

#### 5.4 Notoriedade TNSJ nos media

Os Relatórios de Media (**Anexo 4**) que passaram a ser realizados desde Março, de forma sistemática ao longo do ano, com vista a analisar a repercussão das iniciativas e imagem institucional do TNSJ nos diversos meios de comunicação social, são um dos instrumentos que permitem aferir a eficácia da comunicação realizada com estes meios.

Segundo os relatórios CISION, foram registadas ao longo do ano de 2008 cerca de 3.598 notícias, repartidas por TV, Imprensa, Rádio e Internet. Estas notícias geraram um Automatic Advertasing Value (AAV) equivalente a 12.245.337 euros, um valor que consideramos estar bastante acima da média para instituições culturais.

Estes dados reflectem a boa receptividades dos meios face às iniciativas do TNSJ, situação que se pretende manter no futuro.

#### 5.5. Gastos de promoção incorporados

Os gastos de Projecto & Promoção incorporados nos espectáculos, no 4º Trimestre de 2008, totalizaram 106.260 euros, aquém do estimado no Forecast (112.029 euros).

Em termos gerais, no ano, os gastos totalizaram 357.230 euros o que significa uma diminuição de 2% face aos 362.999 euros previstos (mapa A1). De uma forma geral as contribuições das diversas secções estiveram em linha com o previsto sendo que a principal secção responsável pela diminuição face ao previsto foi a dos Assistentes de Sala.

#### 5.6 Edições

O departamento editorial do TNSJ desenvolveu a sua actividade em 2008 contribuindo para a preservação da memória dos espectáculos apresentados neste Teatro Nacional.

Nesse sentido o departamento de Edições concebeu um conjunto de publicações com o propósito de documentar as iniciativas e espectáculos apresentados no âmbito da programação do TNSJ e das quais resultaram:

▪ No 1º Trimestre: o Manual de Leitura de O Café, espectáculo encenado pelo criador italiano Giorgio Barberio Corsetti, a versão em língua francesa do Manual de Leitura de Turismo Infinito, de Ricardo Pais, que cumpriu na cidade de Reims a primeira etapa de um plano de itinerância internacional, e o programa de sala do ciclo 30 por Noite – Novos Projectos Teatrais do Porto; foram ainda elaborados desdobráveis de sala para o ciclo Romulus e o Outro, para os concertos GESTO – Agradecimento Público a José Luís Borges Coelho e Concerto de Primavera, para a exposição de João Mendes Ribeiro Arquitecturas em Palco, e para os espectáculos O Saque e Nenhores.

▪ No 2º Trimestre: o Programa do espectáculo músico-cénico Caixa da Música, estreia absoluta de uma obra do compositor brasileiro Arrigo Barnabé, com direcção musical de Miquel Bernat e direcção cénica de Ricardo Pais, concluindo também o processo de elaboração da versão francesa do Manual de Leitura de Turismo Infinito, espectáculo de Ricardo Pais apresentado na Comédie de Reims (França), no final de Abril.

Foram também elaborados desdobráveis de sala para um significativo conjunto de espectáculos apresentados neste período: Dúvida, de John Patrick Shanley, enc. Ana Luísa Guimarães; A Dama do Mar, de Henrik Ibsen, enc. Carlos Pimenta; Casa-Abrigo, uma criação Circolando; Fassbinder-Café, a partir de O Café, de R.W. Fassbinder, dir. Nuno M Cardoso; e Muna, uma criação Visões Úteis. Neste período, foram ainda produzidas folhas de sala para os espectáculos do 31.º FITEI – Festival Internacional de Teatro de Expressão Ibérica apresentados no TNSJ, Teatro Carlos Alberto e Mosteiro de São Bento da Vitória.

Merece particular destaque o investimento editorial efectuado na concepção e elaboração de uma brochura institucional, documento-síntese que teve por objectivo efectuar uma apresentação da missão estratégica do TNSJ, da sua história desde 1992 e dos três edifícios presentemente atribuídos à Casa.

▪ No 3º Trimestre: o departamento produziu o Manual de Leitura do espectáculo Platónov, de A. Tchékhov, encenação de Nuno Cardoso, o Programa de Sala do ciclo O XX Aniversário do Teatro de Marionetas do Porto no TNSJ e o Desdobrável de Sala do espectáculo Feminine, uma coreografia de Paulo Ribeiro. Neste período, foram ainda produzidos o Flyer/Programa do evento SKITe/Sweet & Tender Collaborations Porto 2008, bem como Folhas de Sala para documentar as suas diversas apresentações públicas, que decorreram no Teatro Carlos Alberto e no Mosteiro de São Bento da Vitória.

▪ No 4º Trimestre: o Manual de Leitura de O Mercador de Veneza, de W. Shakespeare, enc. Ricardo Pais, e os Desdobráveis de Sala dos espectáculos: O Concerto de Gigli, de Tom Murphy, enc. Nuno Carinhas; Diz que Diz, a partir de textos de António Torrado, uma criação Teatro do

Frio; Daydream, uma criação Teatro de Ferro; Maldita Matemática + A Velha Avarenta, a partir de textos de Álvaro Magalhães, Manuel António Pina e Sophia de Mello Breyner Andresen, enc. Manuel Gama; Purificados, de Sarah Kane, enc. Krzysztof Warlikowski; Salão de Festas, um espectáculo de Jérôme Deschamps e Macha Makeïeff; e De Homem para Homem, de Manfred Karge, enc. Carlos Aladro. Neste período, foram ainda produzidas as **Folhas de Sala** para documentar o ciclo de conferências “Tu Judeu e Eu Judeu”, e o recital operático Giacomo Puccini e seus Contemporâneos.

Foi dada continuidade à “Colecção TNSJ”, em parceria estabelecida com a editora Campo das Letras através da publicação de dois novos títulos: O Café, de Carlo Goldoni, numa tradução de Isabel Lopes e Fernando Mora Ramos e Platonóv, de Anton Tchékhev, traduzido directamente do russo por António Pescada.

Foram também elaborados três Cadernos de Programação bilingue, relativos aos meses de Abril a Julho, Setembro a Dezembro e Janeiro a Março de 2009.

Foi ainda assegurada a preparação e as operações de legendagem dos espectáculos: Todos os que Falam, a partir de quatro “dramaticulos” de Samuel Beckett, enc. Nuno Carinhas (Bucareste, XVII Festival da UTE); Purificados e Salão de Festas (TNSJ, Temporada Internacional).

Paralelamente, o departamento de Edições assegurou a elaboração de conteúdos de todos os materiais promocionais produzidos (flyers, convites, anúncios de imprensa, newsletters electrónicas, etc.), bem como a actualização informativa do sítio do TNSJ na Internet.

Os gastos previstos para as Edições relativamente ao 4º trimestre eram de 31.718 euros, e foram ultrapassados em 2.021 euros (acréscimo de 6%) por ter existido a necessidade de encomendar mais textos para a elaboração do Manual de Leitura de O Mercador de Veneza.

## 5.7. Performance Orçamental

A análise global da performance orçamental da área de Projecto & Promoção requer uma descrição sumária da sua contribuição para a receita global e dos seus gastos gerais.

Do lado dos proveitos, feita já a análise da evolução de receitas de bilheteira (ponto 5.2) torna-se necessário abordar as contribuições para as receitas próprias no que diz respeito à venda de Merchandising e às receitas provenientes de Cedências de Espaço (MSBV). Estas duas áreas contribuíram com cerca de 10% para os proveitos. Feitas as correcções, no relatório do 2º Trimestre, face às previsões do plano inicial, o 4º Trimestre permitiu que estas duas áreas ultrapassassem o valor previsto em Forecast em 11%. O principal incremento resultou da crescente procura do

Mosteiro de São Bento da Vitória como espaço privilegiado para a realização de eventos corporativos.

Estando no ponto 5.5 feita uma breve análise relativamente à performance dos Gastos incorporados nos espectáculos resta-nos analisar a performance em termos de Gastos não incorporados.

Como se constata do mapa anexo A1, os gastos gerais não incorporados nos espectáculos foram, no ano de 2008, de 354.396 euros, montante abaixo dos 405.248 euros previstos. Tal desvio teve como contributo favorável os centros de custo de Promoção, Relações Internacionais, Assistentes de Sala e Relações Públicas. Existiram, no entanto, alguns desvios desfavoráveis que se centraram nos Centros de Custo das Edições (6%), Comunicação & Relações Externas (8%) e Merchandising (90%). Este último merece uma referência especial uma vez que, em termos anuais, teve um incremento de 27% face ao estimado. Tal deveu-se ao investimento em novas peças de merchandising, contabilizadas neste sector como custos e que se considera serem fundamentais para enriquecer a linha de produtos do TNSJ e potenciar as vendas.

## **6. OBRAS E EQUIPAMENTOS**

### **1. As obras de restauro do edifício**

Tal como já se referiu nos Relatórios trimestrais enviados, a realização da obra de restauro do edifício do TNSJ continua a não ser concretizada, (apesar de ser inadiável em virtude de o mesmo se encontrar em avançado estado de deterioração), uma vez que continua a não nos ser possível reunir as condições necessárias para iniciar este procedimento.

Neste 4º trimestre do ano, foi porém possível avançar com a definição do procedimento que se seguirá para concretizar esta empreitada nos moldes pretendidos, ou seja, de modo a que os motivos que levaram a que as patologias detectadas se tenham manifestado apenas após cerca de cinco anos do último restauro do edifício.

Tal definição pôde efectuar-se graças ao apoio e disponibilidade manifestados pelos serviços de bens culturais do IGESPAR que prontamente responderam ao pedido de auxílio que entretanto renovamos. Neste contexto no período aqui descrito foram estabelecidos contactos com a Directora de Serviços de Bens Culturais do IGESPAR – Exma Senhora Arquitecta Paula Silva – tendo ainda sido levada a cabo uma análise cuidada do estado do edifício e do projecto de execução de restauro que em 2004 tinha sido elaborado pelos serviços da (já extinta) Direcção-Geral de Edifícios e Monumentos Nacionais.

## **2. Os equipamentos adquiridos**

Neste quarto trimestre elevaram-se a 31.723 euros as aquisições de bens do activo immobilizado corpóreo e incorpóreo, relacionadas com equipamentos Técnicos de som e vídeo (2.201 euros), Luz (1.649 euros), Edifícios Instalações (7.680 euros), Informática (3.321 euros) e de Promoção e Divulgação, relativos à Frente de Casa (2.712 euros) e Site TNSJ (14.160 euros).

Em termos anuais, refira-se em jeito de resumo que as aquisições de bens do activo immobilizado corpóreo e incorpóreo totalizam o valor de 141.259 euros, sendo equipamento técnico 67.645 euros, equipamento informático 20.565 euros, equipamento administrativo 25.634 euros, equipamento básico instalações 13.255 e site TNSJ 14.160 euros.

## **7. RECURSOS HUMANOS**

### **7.1. A contratação de pessoal**

Face às incertezas orçamentais existentes, no 4º trimestre do ano, a Administração suspendeu a tarefa de selecção e formação de profissionais de excelência para construir um quadro de pessoal capaz de levar a cabo a missão que agora nos cabe, pelo que não foram admitidos quaisquer trabalhadores neste período do ano.

A título de resumo anual deve salientar-se que em 01.01.08 o número de trabalhadores era de 90, foram registadas no ano de 2008 entradas de 9 trabalhadores e saídas de 4, sendo no final de 2008 o número de trabalhadores de 95.

### **7.2. Custos com o pessoal**

Os custos com o pessoal evidenciados na Contabilidade Analítica do 4º Trimestre elevaram-se a 734 mil euros, mais 12 mil euros que o valor orçamentado para este período, cerca de 2%, para o que contribuiu a saída de um funcionário (5.450 euros) e despesas da ADSE (2.400 euros) suportadas pelo serviço que não estavam previstos, bem como o aumento de horas extraordinárias (2.400 euros). Em contraponto existe uma redução nos custos estimados para provisão de férias e subsídio de férias, pelo que no cômputo geral se verifica uma redução de custos de 6.578 euros.

Em termos anuais o custo com pessoal cifrou-se em 2.634.314 euros.

De mencionar ainda que, tal como planeado, a Administração reformulou a tabela salarial que existia na Casa desde 1995, tendo a definição da nova tabela tido por base as seguintes preocupações:

- i) Afastarmo-nos das designações típicas da carreira da função pública, aproximando-nos mais da realidade empresarial que agora nos envolve, passando a haver apenas uma Tabela Geral onde se integram todos os trabalhadores da Organização, com excepção daqueles cujas funções se prendem directamente com as actividades de palco que, por terem condições contratuais diferentes (nomeadamente Período Normal de Trabalho de 40 horas semanais e horário flexível) se integram especificamente na Tabela da Área Técnico-teatral;
- ii) Elevar os montantes máximos e mínimos das remunerações nela contidos, propiciando novas e maiores expectativas de evolução de carreira não só a nível vertical mas também a nível horizontal (havia trabalhadores impossibilitados de qualquer evolução salarial, em virtude de estarem no topo dessa tabela há mais de seis anos);
- iii) Diminuir o número de escalões e aumentar a diferença de valores entre cada um dos escalões agora existentes, possibilitando que cada passo dado na evolução de carreira de cada trabalhador corresponda a um acréscimo de remuneração mais significativo do que anteriormente era possível.

Esta nova tabela salarial implicou naturalmente uma reformulação das categorias profissionais em que cada trabalhador se enquadra, a que correspondeu um ajuste salarial traduzido em acréscimo do valor base da retribuição mensal. Assim sendo, esta medida teve como implicação um aumento de custo anual com pessoal de cerca de 83.895 €.

### 7.3. A formação e qualificação dos recursos humanos

Em conformidade com a estratégia e plano de actividades definidos, continuamos neste 4º trimestre a possibilitar a frequência das seguintes acções de formação:

Trabalhadores	Período	Tema	Entidade
Dra Francisca Carneiro Fernandes	14 de Outubro de 2008	Direitos e Responsabilidades dos Administradores	Global Estratégias

Unknown  
Feb 23, '09, 3:00 PM  
Added: Paragraph Break

Unknown  
Feb 23, '09, 3:00 PM  
Added Text

Unknown  
Feb 23, '09, 3:00 PM  
Added: Table

Unknown  
Feb 23, '09, 3:00 PM  
Added Text



Dra Francisca Carneiro Fernandes Dra Sandra Martins	20 de Novembro de 2008	Workshop - O novo código laboral	Global Estratégias
Dra Francisca Carneiro Fernandes	29 e 30 de Outubro de 2008	6º Congresso da Administração Pública	INA
Dra Sandra Martins	28 de Novembro de 2008	Elaboração de candidaturas QREN	Inst. Port. Estudos Fiscais Internacionais
Paula Almeida Carla Simão	4 de Dezembro de 2008	Novos desafios do secretariado da assessoria de d direcção	IGAP
Domingos Costa Fernando Neves	De Dezembro 08 até Fevereiro 09	IVA / Sistema Nacional de Contas / Avaliação de Empresas / Contencioso Tributário	Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas

Ao nível da qualificação da vertente técnico artística dos profissionais da Casa e com que a Casa costuma trabalhar, há a referir as seguintes iniciativas levadas a cabo neste 4º trimestre:

#### Aulas de Elocução e de Conhecimento Vocal

O professor de voz e elocução **João Henriques** culminou no mês de Dezembro à Acção de Formação técnica especializada na área da **Voz e Texto** iniciada no segundo trimestre deste ano, dirigida a actores e alunos finalistas das escolas de teatro sedeadas no Porto. Com esta acção pretendeu-se estabelecer uma plataforma de reflexão e prática das questões que envolvem o uso da voz enquanto veículo por excelência da expressão artística dos profissionais de palco.

#### Estágios de Som e Vídeo

No período a que reportamos, o aluno Daniel Fernando Gonçalves Quinta, finalista do Curso de Audiovisuais e Multimédia da Universidade do Minho, realizou no TNSJ um estágio nas áreas do Som e Vídeo, acompanhando as diversas fases do processo de criação, produção, montagem e exibição dos espectáculos O Mercador de Veneza, Purificados, Salão de Festas e De Homem para Homem, levados a cena no Teatro São João.

#### Seminário sobre Mesa de Som Digital

No dia 13 de Novembro, os técnicos de som Joel Azevedo, Francisco Leal e António Bica participaram, na cidade do Porto, num Seminário de Régie de Som Digital orientado pelos engenheiros de Robb Allan e Nacho Alberdi, especialistas

de renome internacional nos domínios do audiovisual, que dedicam actualmente grande parte do seu tempo na formação de engenheiros de som.

De salientar que, para além do que aqui é referido quanto ao 4º trimestre, a aposta na formação e qualificação técnica dos trabalhadores e colaboradores habituais da Casa foi claramente reforçada ao longo de 2008 (como se demonstrou na informação prestada em sede dos relatórios trimestrais de actividade), razão pela qual o Organismo incentivou a frequência de uma série de acções de formação profissional no exterior e organizou algumas iniciativas de formação a nível interno, nomeadamente no que diz respeito ao novo sistema de controlo de gestão, e promoveu estágios de encenação e nas áreas técnicas da produção, som e vídeo.

## 8. GASTOS ADMINISTRATIVOS

Atingiram um total de 447.032 euros, conforme quadro que segue:

	4º T	Previsto	Desvio	
			Valor	%
<b>Desvio Favorável</b>	<b>220.484</b>	<b>239.161</b>	<b>-18.677</b>	<b>-7,8%</b>
912 - Edifício TeCA	69.145	77.359	-8.215	-11%
911 - Edifício TNSJ	118.605	126.766	-8.161	-6%
923 - Sistemas de Informação	32.734	35.035	-2.301	-7%
<b>Desvio Desfavorável</b>	<b>111.852</b>	<b>95.838</b>	<b>16.015</b>	<b>17%</b>
913 - Edifício Convento	6.622	5.557	1.066	19%
999 - Comuns à Empresa	105.230	90.281	14.949	17%
<b>Soma da amostra</b>	<b>332.336</b>	<b>334.999</b>	<b>-2.662</b>	<b>-1%</b>
<b>TOTAL Secções Administrativas</b>	<b>447.032</b>	<b>448.791</b>	<b>-1.759</b>	<b>-0,4%</b>

O desvio favorável relativamente aos edifícios centra-se na economia efectiva registada em trabalhos especializados, aluguer de equipamentos e electricidade. O desvio desfavorável advém de uma previsão deficiente de custos de trabalhos especializados e comunicações.

## II. SITUAÇÃO ECONÓMICO-FINANCEIRA

A análise da situação económico-financeira será efectuada numa dupla perspectiva: o modelo de controlo de gestão implementado para identificar custos e proveitos com a prestação do serviço de interesse público e as

Demonstrações Financeiras tal como se encontram definidas no Plano Oficial de Contabilidade.

Os desvios verificados serão explicados com referência aos objectivos revistos para o final do ano, tal como consta do Forecast, estimativa suportada por forte componente da execução efectuada, seja o somatório do realizado durante o período de Janeiro a Setembro e previsão para o período de Outubro a Dezembro, termos em que o desvio relativamente à execução prevista para o 4ºT será o mesmo que o desvio no Forecast (previsão anual).

## 1. RESULTADO ANALÍTICO – Controlo Orçamental

O apuramento do Resultado Analítico encontra-se explicado nos Mapas Anexos a este Relatório, nºs 1 a 10, com identificação dos desvios: no 4ºT por comparação com o previsto e anual por comparação com o Forecast.

Valores expressos em milhares de euros, salvo indicação em contrário;

Entre parêntesis valores referentes ao Previsto (4ºT) e Forecast (ano).

### 1. ANTECEDENTES

Referem-se as situações particulares que influenciaram o apuramento do resultado no 4º trimestre e anual, por inerência do conceito de Forecast.

#### 1) Indemnizações Compensatórias e Contribuições do Mecenato

Houve oportunidade de debater o critério adoptado desde o início do ano: reconhecer as indemnizações compensatórias e contribuições do mecenato, após o apuramento dos custos incorridos com a prestação do serviço de utilidade pública, após a desmontagem do espectáculo, conforme princípios contabilísticos tradicionalmente adoptados no reconhecimento dos Subsídios à Exploração e tal como agora se encontra definido no Contrato-Programa, ponto 4.2, alínea (b).

Em conformidade, transitam para o exercício de '09 indemnizações compensatórias e contribuições do mecenato respectivamente no valor de 1,044 milhões de euros e de 53,299 mil euros, conforme mapa anexo 5 e contempladas no Balanço (Passivo), na conta de Proveitos Diferidos (Acréscimos e Diferimentos).

O quociente das indemnizações compensatórias reconhecidas como proveitos (3,855 milhões de euros) pelas indemnizações atribuídas (4,9

milhões de euros), seja: 79%, é um indicador que reflecte o grau de execução dos espectáculos programados.

## **2) Subsídio do Ministério da Cultura**

O subsídio do MdC no valor de 494,728 mil euros, foi integralmente contabilizado na conta de Subsídios à Exploração, tal como se encontra definido no ponto 4.3 do Contrato-Programa; não se encontrava previsto no Forecast e por isso acabou por influenciar positivamente o apuramento do resultado no período.

## **3) Provisão para Gastos de produção a suportar**

Tal como já havia sido previsto na elaboração do Forecast, foi anulada esta Provisão, no valor de 104,154 mil euros no final do 3ºT, porque na Previsão do 4ºT não se verificaram os pressupostos que estiveram na base da sua constituição; nas contas analíticas esta anulação está considerada no apuramento das Diferenças de Imputação, conforme mapa anexo 7 e mapas anexos 8 e 9, anulação da conta de 299-Acréscimo de Gastos de Produção, criada para a constituição da Provisão.

## **4) Espectáculos em Curso**

Conforme mapa anexo 6, no valor de 367,813 mil euros, incorporam o somatório dos custos incorridos com os espectáculos não encerrados, conforme modelo de custeio adoptado; os gastos de produção incorporados reflectem 1.700 horas de trabalho, valorizadas a custos efectivos do período e de que resultou um aumento de 186,86 euros relativamente às taxas previsionais adoptadas.

## **5) Diferenças de Imputação**

Conforme detalhes no mapa anexo 7, as Diferenças de Imputação elevaram-se a 80,554 (86,165) mil euros; porque traduzem imputações superiores ao custo suportado, são deduzidas no apuramento dos custos do espectáculo. Relativamente ao que se encontrava previsto, ocorreu um desvio de 5,611 mil euros, explicado por: (1) menos 775 horas imputadas e de que resultaram (2) menos custos imputados: 19,092 mil euros, cerca de 1% e que excederam a (3) redução nos custos suportados (secções principais e auxiliares) no valor de 13,481 mil euros, cerca de 1%.

Conjugando o desvio misto: horas e taxas horárias, conclui-se que o desvio global nos custos imputados de 19,092 mil euros é explicado pela diferença: menos custos imputados: 22,247 mil euros, devido a menos horas trabalhadas e 3,155 mil euros, pelo efeito da variação nas taxas horárias: 28,90 (28,71) euros.

## **6) Stock de Materiais de Merchandising**

Para acautelar as imparidades consequentes ao período de escoamento após análise de consumos por contraponto com o stock, foi considerado aconselhável constituir Provisão para ajustamento de existências no valor de 4,273 mil euros, correspondente a 50% do valor do stock de rotação lenta.

### 7) Acréscimos e Diferimentos

O apuramento do resultado analítico, como é óbvio, reconhece os movimentos nas contas de Acréscimos e Diferimentos (POC), próprios da especialização do exercício; adicionalmente e para acompanhamento mais eficaz do custo do espectáculo, o custo com a prestação de serviços de criativos e actores, ocorre aquando da celebração do contrato respectivo.

Elevou-se a 203,034 mil euros a variação (2007/2008) no saldo final (credor) da conta de Acréscimos e Diferimentos, exceptuando as indemnizações compensatórias e contribuições do mecenato; no exercício correspondeu um acréscimo de custos líquido pelo equivalente, relevante para identificar as diferenças na comparação com as métricas do anterior instituto público.

## 2. MOVIMENTO NO 4º TRIMESTRE

Resultado positivo de 92 mil euros, contra um resultado negativo previsto de 468 mil euros, como segue:

	Real	Previsão	Desvio	
			Valor	%
1. Proveitos	1.986,451	1.470,007	516,444	35%
2. Custos	1.894,302	1.938,084	-43,783	-2%
<b>3. Resultado (1-2)</b>	<b>92,150</b>	<b>-468,077</b>	<b>560,226</b>	<b>-120%</b>

A recuperação havida de 560,226 mil euros, relativamente ao resultado previsto, excede em 65,498 mil euros o subsídio do MdC; isolando este subsídio de 494,728 mil euros, ficará ajustada a comparabilidade no apuramento do resultado no 4ºT será como segue:

	Real	Previsão	Desvio	
			Valor	%
1. Proveitos	1.491,723	1.470,007	21,716	1,5%
2. Custos	1.894,302	1.938,084	-43,783	-2,3%
<b>3. Resultado reexpressado (1-2)</b>	<b>-402,578</b>	<b>-468,077</b>	<b>65,498</b>	<b>-14%</b>

*Não inclui o subsídio MdC*

Deste modo se torna visível a recuperação no prejuízo de 65,498 mil euros, menos 14% que o previsto, de que:

- (a) Mais Proveitos: de 21,716 mil euros, cerca de 1,5%;
- (b) Menos Custos: de 43,783 mil euros, cerca de 2,3%

Fica demonstrada a excelente performance alcançada na execução da actividade prevista para o quarto trimestre; não obstante faltará avaliar e corrigir na “última linha” os impactos com o cancelamento do Festival PoNTI, conforme análise adiante.

## 1) Proveitos 4ºT

Detalhados como segue:

	Real	Previsão	Desvio		Peso (%)	
			Valor	%	Real	Previsão
Bilheteiras	88,216	71,703	16,513	23%	4%	5%
Digressões	43,500	43,500	0,000	0%	2%	3%
Merchandising	1,624	0,814	0,810	100%	0%	0%
Cedência de espaços+Outros Proveitos	24,475	21,350	3,125	15%	1%	1%
Dotações do Estado incorporadas	1.267,949	1.267,949	0,000	0%	64%	86%
Contrib Mecenato incorporadas	64,691	64,691	0,000	0%	3%	4%
Reforço Ministério da Cultura	494,728	0,000	494,728		25%	0%
Proveitos Atrasados	1,267	0,000	1,267		0%	0%
<b>Proveitos (4º T)</b>	<b>1.986,451</b>	<b>1.470,007</b>	<b>516,444</b>	<b>35%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

(a) Receitas Próprias: aumento de 20,449 mil euros, mais 15%, com relevo para Bilheteiras e Cedência de Espaços; passaram a representar 7,9 (9,3) % dos proveitos;

(b) Subsídio do MdC, não previsto no Forecast, alterou a estrutura de Proveitos, para o que contribuiu com 25% daquele total;

(c) Indemnizações compensatórias e Contribuições do mecenato: mantiveram os níveis previstos em valor, o que esclarece sobre a execução do plano de programação previsto, com perda de influência no apuramento dos Proveitos, 67 (91)%, por força do subsídio do MdC.

## 2) Custos 4ºT

Detalhados como segue:

	Real	Previsão	Desvio		Peso (%)	
			Valor	%	Real	Previsão
Custo Directo do Espectáculo:	1.044,495	1.056,381	-11,886	-1%	55%	55%
Custo Materiais de Prom & Divulg	1,624	0,814	0,810	100%	0%	0%
Custos directos de Outros Proveitos	24,475	21,350	3,125	15%	1%	1%
Custos atrasados	19,677	2,500	17,177	687%	1%	0%
Gastos Projecto & Promoção, não inc	354,396	405,248	-50,852	-13%	19%	21%
Gastos Administrativos	447,032	448,791	-1,759	-0,4%	24%	23%
Custos Financeiros e Extraordinários	2,602	3,000	-0,398	-13%	0%	0%
<b>Custos (4º T)</b>	<b>1.894,302</b>	<b>1.938,084</b>	<b>-43,783</b>	<b>-2%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

A diminuição de 43,783 mil euros relativamente aos custos totais previstos, cerca de 2%, com desvios esclarecidos no relato operacional antes referido, encontra-se diferentemente distribuída como segue:

- (a) Custo Directo do Espectáculo: menos 11,886 mil euros que o previsto, cerca de 1%, com manutenção 55 (55) % do seu peso relativamente aos custos totais;
- (b) O aumento no Custo de Materiais de Promoção e Custos Directos de Outros Proveitos está relacionado com idêntico aumento nos Proveitos; o custo é movimentado ao preço de venda: na saída dos artigos vendidos e como recuperação de custo com os Edifícios, no caso das cedências de espaços;
- (c) Custos atrasados: agravamento de 17,177 mil euros, despesas de recepção e catering das estreias dos espectáculos, referentes a espectáculos que já se encontravam fechados;
- (d) Gastos de Promoção: menos 50,852 mil euros que o previsto, cerca de 13%, com diminuição 19 (21) % do seu peso relativamente aos custos totais;
- (e) Gastos Administrativos: menos 1,759 mil euros que o previsto, cerca de 0,4%, com aumento 24 (23) % do peso relativamente aos custos totais;
- (f) Custos Financeiros e Extraordinários: menos 398 euros que o previsto, cerca de 13%.

### 3. MOVIMENTO ACUMULADO (ANO)

Resultado negativo de 1,437 milhões de euros, contra um prejuízo de 1,997 milhões de euros, menos 560,226 mil euros, como segue:

	Real	Forecast	Desvio	
			Valor	%
Proveitos	4.999,126	4.482,683	516,444	12%
Custos	6.436,191	6.479,973	-43,783	-1%
<b>Resultado do ano</b>	<b>-1.437,064</b>	<b>-1.997,291</b>	<b>560,226</b>	<b>-28%</b>

**Nota:** Desvios nas componentes do resultado explicitadas no movimento trimestral.

Convém recordar que o financiamento para a execução do Plano de Actividades fechou no final do ano com a subscrição e realização do previsto aumento de capital de 1,5 milhões de euros, cobertura específica que vai ocorrer nas rubricas do Capital Próprio, em conformidade com a Lei e os Estatutos.

Ao pretender avaliar o desempenho pelos objectivos definidos, há questões a contemplar para salvaguarda da comparabilidade: (1) o indicador de referência (resultado final), foi apurado num contexto (práticas POC) diferente dos antecedentes que estiveram na definição da sua cobertura financeira (modelo SIC) e (2) situações entretanto emergentes como foi o caso do subsídio do MdC e a alteração da Programação consequente ao cancelamento do Festival PoNTI.

Nestes precisos termos e conforme adiante, haverá que reexpressar o resultado final antes apurado à luz das realidades seguintes:

- (a) As amortizações+ajustamentos no exercício;
- (b) O aumento de capital para cobertura parcial do plano de actividades;
- (c) O subsídio extraordinário do MdC;
- (d) A contribuição cessante com o cancelamento do Festival PoNTI;
- (e) Os acréscimos de custo, com a especialização do exercício.

## 1) Proveitos (acumulado-ano)

Detalhados como segue:

	Real	Forecast	Peso (%)	
			Real	Previsão
Bilheteiras	214,027	197,514	4%	4%
Digressões	152,106	152,106	3%	3%
Merchandising	4,967	4,157	0%	0%
Cedência de espaços+Outros Proveitos	33,903	30,778	1%	1%
Dotações do Estado inc	3.855,323	3.855,323	77%	86%
Contrib Mecenato inc	196,700	196,700	4%	4%
Reforço M Cultura	494,728	0,000	10%	0%
Proveitos Atrasados	47,371	46,104	1%	1%
<b>Proveitos (ano)</b>	<b>4.999,126</b>	<b>4.482,683</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Desvios nas componentes do resultado explicitadas no movimento trimestral.

Como acima ficou dito, cerca de 30% dos recursos para a cobertura financeira do Plano de Actividades (aumento de capital), não foram movimentados no cômputo dos Proveitos, o que também vai introduzir distorções no peso relativo de cada um dos seus componentes:

- (a) Receitas Próprias: Bilheteiras, Digressões, etc., representam 8% dos Proveitos totais;
- (b) O subsídio do MdC: acabou por representar 10% dos Proveitos totais;
- (c) Indemnizações Compensatórias: 77% dos Proveitos totais;
- (d) Proveitos atrasados: 1% dos Proveitos totais.

## 2) Custos (acumulado-ano)

Detalhados como segue:

	Real	Forecast	Peso (%)	
			Real	Previsão
Custo Directo do Espectáculo:	3.489,209	3.501,095	54,2%	54%
Custo Materiais de Prom & Divulgação	4,967	4,157	0,1%	0%
Custos directos de Outros Proveitos	33,903	30,778	0,5%	0%
Custos atrasados	60,525	43,347	0,9%	1%
Gastos Proj & Prom, não inc	1.194,787	1.245,639	18,6%	19%
Gastos Administrativos	1.642,712	1.644,471	25,5%	25%
Custos Financeiros e Extraordinários	10,088	10,486	0,2%	0%
<b>Custos (ano)</b>	<b>6.436,191</b>	<b>6.479,973</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Desvios nas componentes do resultado explicitadas no movimento trimestral.

Passa a dispor-se da estrutura de custos durante '08, uma boa base para o Orçamento '09 e sua execução, que se referem em percentagem dos custos totais:

- (a) Custo Directo do Espectáculo: 54,2%;
- (b) Custo Materiais de Promoção & Divulgação: 0,1%;
- (c) Custos directos de Outros Proveitos: 0,5%;
- (d) Custos atrasados: 0,9%;

(e) Gastos Projecto & Promoção, não inc.: 18,6%;

(f) Gastos Administrativos: 25,5%;

(g) Custos Financeiros e Extraordinários: 0,2%.

#### 4. IMPACTOS COM A ALTERAÇÃO DA PROGRAMAÇÃO NO 4ºT

O desempenho durante 2008 foi influenciado pelas alterações introduzidas na Programação com o cancelamento do Festival PoNTI e de que resultaram os seguintes impactos: (1) menos prestação do serviço de espectáculos, (2) menos custos variáveis afectos à prestação do serviço de espectáculo, (3) menos receitas próprias, (4) menos subsídios à produção de espectáculos (indenizações compensatórias e contribuições do mecenato) e (5) manutenção dos custos fixos, de cada uma das Áreas da Produção, Projecto e Promoção e Administrativa.

Sendo certa a dificuldade para medir as receitas próprias cessantes, tal já não sucede quanto ao resultado que deixou de ser incorporado, expresso em margem de contribuição e que pode ser medida, simplesmente, pela diferença entre subsídios e custos do espectáculo que deixaram de ser concretizados, variáveis a apurar conforme informação histórica disponível.

Está identificado o valor dos subsídios ao espectáculo que balancearam para '09: 1.097.976,95 euros, referentes a indenizações compensatórias + contribuições do mecenato, conforme mapa anexo 5.

Resta conhecer o ratio: contribuição/subsídio ao espectáculo, seja o quantum de margem que fica liberta para ocorrer aos custos fixos, pelo que se retira do mapa anexo 1:

	1º T	2º T	3º T	4º T	Total
<b>1. Subsídios à produção de espectáculo</b>	<b>1.023,7</b>	<b>806,4</b>	<b>889,3</b>	<b>1.332,6</b>	<b>4.052,0</b>
Dotações do Estado incorporadas	974,0	767,2	846,2	1.267,9	3.855,3
Contrib Mecenato incorporadas	49,7	39,1	43,2	64,7	196,7
<b>2. Custos variáveis do espectáculo</b>	<b>557,4</b>	<b>396,4</b>	<b>402,9</b>	<b>685,4</b>	<b>2.041,5</b>
Custos de Aquisição externa	461,2	304,5	339,5	579,1	1.684,3
Gastos de Projecto & Promoção inc	96,1	91,9	62,9	106,3	357,2
Custos Administrativos incorporados	0,1	0,0	0,4	0,0	0,0
<b>3. Contribuição (1-2)</b>	<b>466,3</b>	<b>410,0</b>	<b>486,5</b>	<b>647,3</b>	<b>2.010,5</b>
<i>Em % dos subsídios</i>	45,5%	50,8%	54,7%	48,6%	49,6%

**Nota:** Gastos de produção imputados aos espectáculos, assumidos como custos fixos.

Isto é: durante o exercício e após a dedução dos custos variáveis dos espectáculos, restaram para a cobertura dos custos fixos 49,6% dos subsídios produção de espectáculos, sempre reconhecidos após os custos incorridos com o espectáculo.

Para calcular a margem cessante com o cancelamento do Festival PoNTI e mantendo as condições preexistentes, bastará multiplicar aquela margem de contribuição pelos subsídios que balancearam para 2009, seja:

$$49,6173\% * 1.097.976,95 \text{ euros} = 544.786,52 \text{ euros}$$

Numa outra perspectiva, de modo mais linear e com a sua específica valia, será comparar a contribuição Orçamentada (antes da revisão efectuada) com a que efectivamente foi executada no quarto trimestre, segundo o modelo de apuramento de resultado constante do mapa anexo 1:

	Real	Orçam	Desvio	Peso (%)	
				Real	Orçam
<b>1. Proveitos:</b>	<b>1.464,357</b>	<b>2.684,870</b>	<b>-1.220,513</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Bilheteiras	88,216	61,500	26,716	6%	2%
Digressões	43,500	50,000	-6,500	3%	2%
Dotações do Estado incorporadas	1.267,949	2.448,449	-1.180,500	87%	91%
Contrib Mecenato incorporadas	64,691	124,921	-60,230	4%	5%
<b>2. Custos Directos do Espectáculo:</b>	<b>1.125,049</b>	<b>1.798,728</b>	<b>-673,679</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Custos de Aquisição externa	579,105	1.135,000	-555,895	51%	63%
Gastos de Produção, incorporados	439,685	503,228	-63,544	39%	28%
Gastos de Proj & Prom incorp	106,260	160,500	-54,240	9%	9%
<b>3. Contribuição (1-2)</b>	<b>339,308</b>	<b>886,142</b>	<b>-546,834</b>		
<i>Em % dos Proveitos</i>		23%	33%		

Conclui-se que entre a actividade orçamentada e realizada no 4ºT há uma quebra na contribuição de 546,834 mil euros, sendo de registar o crescimento no peso relativo os Gastos de Produção incorp: 39 (28)% que vem corroborar o princípio anteriormente referido: custo directo do espectáculo que passou a assumir o papel de custo fixo, pela quebra na produção de espectáculos.

## 5. REESSPRESSAR O INDICADOR DA EXECUÇÃO

A cobertura financeira do Plano de Actividades´08 foi estruturada segundo as práticas do anterior Instituto Público, com modelo de controlo (SIC) exclusivamente suportado por fluxos de Tesouraria.

O modelo de controlo financeiro implementado passa a incorporar fluxos económicos, que antes não eram contemplados no SIC, mas com impactos no apuramento do resultado anual, em conformidade com a Demonstração de Resultados e princípios contabilísticos POC.

Do ponto de vista da comparabilidade, trata-se de realidades completamente distintas e por isso haverá que realinhar as aplicações (custos) da execução que agora é avaliada num modelo POC, com as aplicações (saídas de caixa) que definiram a cobertura financeira para o Plano de Actividades (modelo SIC).

Trata-se afinal de reexpressar custos suportados (POC) e a que não teriam correspondido saídas de Caixa no modelo SIC e, adicionalmente, contemplar as situações emergentes durante o exercício de 2008: o subsídio do MdC e contribuição cessante com as alterações na Programação do 4ºT´08.

O quadro abaixo esclarece sobre a reexpressão efectuada nos movimentos POC para assegurar a comparabilidade do resultado com o modelo do anterior Instituto Público (**perspectiva 1**):

Resultado do ano	-1.437,064
Amortizações + Ajustamentos	211,771
Aumento de capital	1.500,000
Subsídio do MdC	-494,728
Contribuição cessante (PoNTI)	544,786
Especialização do exercício	203,034
<b>Resultado reexpressado</b>	<b>527,798</b>

de que:

- (a) Resultado do ano: tal como apurado na Contabilidade;
- (b) Amortizações + Ajustamentos: custos suportados no exercício e a que não corresponderam fluxos de caixa;
- (c) Aumento de Capital: acrescentar o seu impacto, porque componente da cobertura financeira para suportar o custo do serviço público planeado;
- (d) Subsídio do MdC: eliminar o seu impacto favorável no apuramento de resultados, porque não previsto;
- (e) Contribuição cessante (PoNTI): acrescentar a margem que deixou de ser registada com a alteração na Programação no 4ºT, porque permaneceram os custos fixos que influenciaram o resultado final;
- (f) Especialização do exercício: impacto com o agravamento nos custos por inerência dos princípios contabilísticos, como referido em 1.1.7).

Feitas as contas, a execução excedeu em cerca 527,798 mil euros a cobertura financeira respectiva; no modelo SIC tal corresponderia a verdadeiro superavit financeiro: as entradas de dinheiro excederam os pagamentos efectuados.

Numa outra observação aqueles componentes poderão ser arrumados do seguinte modo:

1. Resultado do ano	-1.437,064
2. Amortizações + Ajustamentos	211,771
3. Aumento de capital	1.500,000
4. Especialização do exercício	203,034
<b>5. Modelo SIC (1~4)</b>	<b>477,740</b>
6. Subsídio do MdC	-494,728
7. Contribuição cessante (PoNTI)	544,787
<b>8. Soma (6+7)</b>	<b>50,059</b>
<b>9. Resultado reexpressado (5+8)</b>	<b>527,799</b>

(a) O apuramento sob o item 5. Modelo SIC não oferecerá dúvidas: para além de o resultado apurado dever ser coberto com o aumento de capital, foi influenciado por custos a que não correspondeu saída de dinheiro;

(b) Já a compensação do subsídio do MdC com a contribuição cessante, no valor de 50,059 mil euros como consta da soma sob o número 8. e não obstante a natureza que lhe foi atribuída pela Tutela, o certo é que, nestes termos e com a devida vénia, poderá ser especificada como o ressarcimento de sobre custos suportados com as alterações introduzidas na programação no último trimestre.

## 6. CONCLUSÕES

- 1) A execução das mudanças na programação do 4º trimestre, acabou por superar os objectivos estabelecidos;
- 2) A execução do Plano de Actividades para o ano de 2008, considerados os constrangimentos referidos, acabou por ultrapassar os objectivos inicialmente estabelecidos;
- 3) Foi preservada uma linha de equilíbrio financeiro consentânea com as exigências da sustentabilidade futura do TNSJ, EPE.

## 2. BALANÇO E DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

A elaboração do Forecast para o ano de 2008, suportada pelo Resultado Analítico, também foi acompanhada das Demonstrações Financeiras previsionais

respectivas: Balanço, Demonstração de Resultados e Demonstração dos Fluxos de Caixa, passíveis de comparação nos termos anteriormente referidos.

Valores expressos em milhares de euros, salvo indicação em contrário;

Entre parêntesis valores referentes ao Previsto (4ºT) e Forecast (ano).

## 2.1. DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS

Em conformidade com o Anexo 8. a este Relatório em formato para possibilitar a comparação com as previsões efectuadas.

### 1) Movimento no 4ºT

**Resultado positivo** de 92 mil euros, mais 560 mil euros que o previsto, como segue:

	Real	Previsto	Desvio	
			Valor	%
Proveitos e Ganhos	1.956,682	1.440,687	515,995	36%
Custos e Perdas	1.864,532	1.908,764	-44,231	-2%
<b>Resultado * 4º T</b>	<b>92,149</b>	<b>-468,077</b>	<b>560,226</b>	<b>-120%</b>

Como antes referido, a recuperação do resultado é explicada: (1) reconhecimento no exercício do subsídio do MdC e (2) efectiva melhoria de 65,498 mil euros no resultado Previsto para o 4ºT.

Muito embora o resultado final apurado esteja influenciado pelo subsídio do MdC, ficou demonstrada a sua específica natureza para ressarcir sobre custos originados com as alterações na programação durante o 4ºT; portanto toda a legitimidade para o seu reconhecimento como proveito corrente no exercício.

**Proveitos e Ganhos (4ºT)**, decompostos como segue:

	Real	Forecast	Desvio		Peso relativo	
			Valor	%	Real	Forecast
Vendas e prestações de serviços	157,444	137,367	20,077	15%	8,0%	9,5%
Variação da Produção	-30,020	-29,321	-0,699	2%	-1,5%	-2,0%
Subsídios à Exploração	1.827,368	1.332,640	494,728	37%	93,4%	92,5%
Proveitos Ganhos Extraordinários	1,890		1,890		0,1%	0,0%
<b>PROVEITOS E GANHOS * 4º T</b>	<b>1.956,682</b>	<b>1.440,687</b>	<b>515,995</b>	<b>36%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Mais Proveitos e Ganhos: cerca de 515 mil euros, mais 36% que o Previsto, muito concentrado no Subsídio do MdC, para além do aumento na ordem de

20 mil euros em Vendas e Prestações de Serviços, com alteração no peso relativo.

**Custos e Perdas (4ºT), decompostos como segue:**

	Real	Previsto	Desvio		Peso relativo	
			Valor	%	Real	Forecast
Custo das Mercadorias Vendidas	6,229	7,294	-1,065	-15%	0,3%	0,4%
Fornecimentos e serviços externos	1.137,431	1.175,278	-37,847	-3%	61,0%	61,6%
Impostos	0,219	2,500	-2,281	-91%	0,0%	0,1%
Custos com o pessoal	767,548	774,126	-6,578	-1%	41,2%	40,6%
Amortizações e ajustamentos	56,438	52,747	3,690	7%	3,0%	2,8%
Provisões	-104,154	-104,154	0,000	0%	-5,6%	-5,5%
Custos e perdas financeiras diversos	0,822	0,000	0,822		0,0%	0,0%
Custos Perdas Extraordinários		0,973	-0,973	-100%	0,0%	0,1%
<b>CUSTOS E PERDAS * 4ºT</b>	<b>1.864,532</b>	<b>1.908,764</b>	<b>-44,231</b>	<b>-2%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Menos Custos e Perdas de 44 mil euros, cerca de 2%, tendo-se mantido estável o peso relativo de cada uma das rubricas em comparação com o Previsto, como segue:

- (a) Fornecimentos e Serviços Externos: menos 37 mil euros, cerca de 3% do Previsto;
- (b) Custos com o Pessoal: menos 6,6 mil euros, cerca de 1% do Previsto, para o que muito contribuiu o ajustamento na "Provisão" para férias e subsídio de férias '09, onde ocorreu uma redução de 19,4 mil euros, como antes referido.

## 2) Movimento no exercício

**Resultado do exercício:** prejuízo de 1,437 milhões de euros, menos 550 mil euros uma recuperação de 28% relativamente ao Previsto, como segue:

	Real	Previsto	Desvio	
			Valor	%
Proveitos e Ganhos	5.372,951	4.856,956	515,995	11%
Custos e Perdas	6.810,015	6.854,246	-44,231	-1%
<b>Resultado do Exercício</b>	<b>-1.437,064</b>	<b>-1.997,290</b>	<b>560,226</b>	<b>-28%</b>

O custo com o serviço público prestado foi parcialmente financiado por um aumento de capital de 1,5 milhões de euros, com subscrição e realização concretizadas na parte final do exercício; a compensação será remetida para o Balanço, nas contas de Capital Próprio, com a proposta de uma redução de capital social para cobertura de prejuízos.

Assim sendo e reexpressando o aumento de capital num subsídio à exploração, obter-se-ia um resultado líquido anual, positivo de 62,936 mil euros, afinal a efectiva contribuição para o aumento do Capital Próprio.

**Proveitos e Ganhos do exercício, decompostos como segue:**

	Real	Forecast	Desvio		Peso relativo	
			Valor	%	Real	Forecast
Vendas e prestações de serviços	405,004	384,928	20,077	5%	7,5%	7,9%
Variação da Produção	367,813	368,513	-0,699	0%	6,8%	7,6%
Subsídios à Exploração	4,546,751	4,052,023	494,728	12%	84,6%	83,4%
Proveitos Ganhos Extraordinários	53,383	51,493	1,890	4%	1,0%	1,1%
<b>Proveitos e Ganhos do Exercício</b>	<b>5.372,951</b>	<b>4.856,956</b>	<b>515,995</b>	<b>11%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Proveitos totais no valor de 5,372 milhões de euros, mais 516 mil euros, cerca de 11%, relativamente ao Previsto e ligeira alteração no peso relativo dos seus componentes, como seguem:

- (a) Vendas e Prestações de Serviços: 405 mil euros, mais 5% que o Previsto no Forecast, cerca de 7,5 (7,9) % dos Proveitos anuais;
- (b) Variação da Produção: em linha com a previsão e perda de peso relativo nos Proveitos anuais: 6,8 (7,6) %;
- (c) Subsídios à Exploração: 4,546 milhões de euros, mais 494,728 mil euros, que o Previsto, cerca de 12%, precisamente o subsídio do MdC chegado no final do ano; o peso dos subsídios no conjunto dos Proveitos, onde se incluem as Contribuições do Mecenato, passou para 84,6 (83,4) %.

**Custos e Perdas do exercício, decompostos como segue:**

	Real	Previsto	Desvio		Peso relativo	
			Valor	%	Real	Forecast
Custo das Mercadorias Vendidas	17,097	18,162	-1,065	-6%	0,3%	0,3%
Fornecimentos e serviços externos	3.899,805	3.937,652	-37,847	-1%	57,3%	57,4%
Impostos	1,462	3,743	-2,281	-61%	0,0%	0,1%
Custos com o pessoal	2.634,314	2.640,891	-6,578	0%	38,7%	38,5%
Amortizações e ajustamentos do exercício	211,771	208,080	3,690	2%	3,1%	3,0%
Custos e perdas financeiras diversos	3,114	2,292	0,822	36%	0,0%	0,0%
Custos Perdas Extraordinários	42,453	43,426	-0,973	-2%	0,6%	0,6%
<b>Custos e Perdas do Exercício</b>	<b>6.810,015</b>	<b>6.854,246</b>	<b>-44,231</b>	<b>-0,6%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Elevaram-se a 6,810 milhões de euros os Custos do exercício, menos 44 mil euros, cerca de 0,6% que o Previsto.

- (a) Fornecimentos e Serviços Externos: representam cerca de 57% dos custos totais;
- (b) Custos com o Pessoal: totalizam 38,7% dos custos totais;

(c) Amortizações+Ajustamentos do exercício: representam 3,1% dos custos totais.

### 3) Demonstração dos Resultados por Funções

Conforme Anexo a este Relatório com informação obtida do apuramento do Resultado Analítico, analisado anteriormente e donde se retira, no genérico, que os resultados brutos negativos de 3,123 milhões de euros absorveram cerca de 68% dos chamados Outros Proveitos (inclui quase que exclusivamente os subsídios à exploração).

E ainda estão por cobrir os custos de distribuição e custos administrativos, no valor de 2,837 milhões de euros, cerca de 62% dos chamados Outros Proveitos e um “over head” na ordem de 91% sobre os resultados negativos da exploração.

Uma vez mais se torna evidente o desconforto causado pelo modelo de cobertura financeira das Actividades; os ovos não foram colocados no mesmo cesto.

### 4) Cash Flow do exercício

	Real	Forecast	Varição	%
Resultado Líquido do Exercício	-1.437,064	-1.997,290	560,226	-28%
Amortizações	207,498	208,080	-0,583	
Ajustamentos de Existências	4,273		4,273	
<b>Cash Flow do exercício</b>	<b>-1.225,294</b>	<b>-1.789,210</b>	<b>563,917</b>	<b>-32%</b>

Tendo em conta o aumento de capital para cobertura de prejuízos, nos termos que têm vindo a ser explicitados com a aplicação do subsídio do MdC e efectuada compensação com o cash flow negativo apurado de 1,225 milhões de euros, conclui-se que a execução do plano acabou por gerar um acréscimo na liquidez de 274,706 mil euros (apurado segundo a ortodoxia POC).

### 5) Reexpressar o Resultado do Exercício

Retoma-se o raciocínio desenvolvido no ponto II.,1.,1.6. antecedente, aplicando os mesmos conceitos numa estrutura de contas POC, com reexpressão dos movimentos orientados pela comparabilidade com o anterior modelo SIC.

No ponto anterior foi apurado o cash flow do exercício, indicador que mede os fluxos libertados pela organização; genericamente ao resultado líquido são adicionados custos a que não correspondeu saída de dinheiro.

Para além das amortizações+ajustamentos de existências, há a considerar os movimentos na conta 27 que geraram um agravamento de custos e que apenas seriam movimentados no SIC com a saída de dinheiro, como adiante se explicita.

Finalmente o aumento de capital, com realização entrada no Caixa social mas que a ortodoxia manda compensar nas rubricas de Capital Próprio.

Aplicações		Cobertura Financeira	
Custos do exercício	6.810,015	Proveitos do exercício	5.372,951
Amortizações e ajustam do exercício	-211,771	Aumento de capital	1.500,000
Conta 27 - agravamento de custos, net	-203,034		
<b>Reclassificação de custos</b>	<b>6.395,211</b>	<b>Fundos disponíveis</b>	<b>6.872,951</b>

Saldo da execução financeira: positivo de 477,740 mil euros

**Conclusão:** reexpressando as rubricas do Resultado do exercício na lógica do anterior modelo SIC, a actividade desenvolvida gerou um excesso de caixa na ordem de 477,740 mil euros. A diferença de 50,059 para o valor a que se chegou no ponto 1.5 do número anterior, traduz a diferença entre as perdas cessantes com a alteração na programação (constantes do Resultado Analítico, parte integrante deste Relatório) e o subsídio do MdC, também reexpressado para ressarcir aquelas perdas.

## 2.2. EVOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PATRIMONIAL

Em conformidade com o Anexo.7. a este Relatório apresenta-se o formato do Balanço para possibilitar a comparação com o histórico e com as previsões efectuadas.

### 1) O “legado” do anterior Instituto Público

Com a devida vênia e objectivo de contribuir pelo esclarecimento das grandes linhas de equilíbrio financeiro, considera-se oportuno aprofundar a extensão e conteúdo da conta de “Reservas” constante do Balanço anexo a este Relatório, no valor de 505,075 mil euros, remanescente dos direitos e obrigações transmitidos do ex-Instituto Público para a nova E.P.E., tal como consta do Relatório de 2007, sintetizados no quadro seguinte:

<b>1. Contas do Activo</b>	<b>958,613</b>
1.1. Bens de Equipamento	916,772
1.2. Materiais de Promoção e Divulgação	9,221
1.3. Depósitos Bancários	32,620
<b>2. Contas do Passivo</b>	<b>453,539</b>
2.1. Fornecedores Conta-Corrente	326,947
2.2. Estado e Outros Entes Públicos	126,592
<b>3. Reservas (Capitais Próprios) (1-2)</b>	<b>505,075</b>

Agrupando pelos indicadores do equilíbrio financeiro, para este acervo de componentes patrimoniais obtém-se:

1. Reservas	505,075
2. Imobilizado Líquido	916,772
<b>3. Fundo de Maneio (1-2)</b>	<b>-411,697</b>
4. Materiais de Promoção e Divulgação	9,221
5. Fornecedores Conta-Corrente	326,947
6. Estado e Outros Entes Públicos	126,592
<b>7. Necessidades de Fundo Maneio</b>	<b>-444,318</b>
<b>8. Disponibilidades (3-7)</b>	<b>32,620</b>

**Conclusão:** O TNSJ, E.P.E. incorporou um Fundo de Maneio negativo no valor de 411,697 mil euros transitado do anterior Instituto, coberto pelo capital inicial de 1 milhão de euros; o Fundo de Maneio foi reduzido para 588,303 mil euros, cerca de 59% do capital.

Para “preservar” esta realidade e melhor poder avaliar a evolução havida com o final de 2008, aqueles movimentos que foram concretizados no fecho do exercício de '07 foram retroagidos ao Balanço inicial, como consta do Anexo acima referido.

## 2) Contas do Activo, como a seguir se sintetizam:

	Real 2007	31.Dez.2008			Variação 2007	Peso (%)	
		Real	Forecast	Desvio		'07	'08
Imobilizado, net	893,999	827,760	828,330	-0,570	-66,239	53%	27%
Existências, net	9,442	386,109	387,409	-1,300	376,667	1%	13%
Dívidas de Terceiros	4,202	7,020	1.539,635	-1.532,615	2,818	0%	0%
Depósitos Bancários e Caixa	689,553	1.787,226	285,978	1.501,248	1.097,673	41%	59%
Acrêscimos e Diferimentos	94,094	41,560	36,120	5,440	-52,534	6%	1%
<b>Total do Activo, líquido</b>	<b>1.691,290</b>	<b>3.049,674</b>	<b>3.077,471</b>	<b>-27,797</b>	<b>1.358,384</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

(a) Na comparação com o **Forecast**, há a registar:

- (1) A realização do aumento de capital Previsto, com impacto nas Disponibilidades (entrada no final do ano);

(2) A utilização dos fundos referentes ao subsídio do MdC (já não constam dos Bancos).

**(b) Na comparação com o ano de 2007:**

- (1) O desinvestimento de 66 mil euros: amortizações excederam as aquisições e quebra no peso relativo: 27 (53) %;
- (2) As existências passaram a representar 13 (1) % do Activo Líquido com o reconhecimento dos Espectáculos em Curso;
- (3) O crescimento das Disponibilidades: 59 (41) % do Activo Líquido;
- (4) Melhorou a especificidade no tratamento dos Acréscimos e Diferimentos.

**3) Contas do Passivo, como a seguir se sintetizam:**

	Real 2007	31.Dez.2008			Variação 2007	Peso (%)	
		Real	Forecast	Desvio		'07	'08
Fornecedores Conta-Corrente	438,089	544,536	1.126,297	-581,761	106,447	48%	25%
Fornecedores de Imob - C-Cor	54,300	5,736	35,030	-29,294	-48,565	6%	0%
Estado e Outros Entes Públicos	91,306	82,420	76,000	6,420	-8,887	10%	4%
Outros Credores	3,825	1,801		1,801	-2,024	0%	0%
Acréscimos e Diferimentos	326,630	1.575,106	1.560,294	14,812	1.248,476	36%	71%
<b>Total do Passivo</b>	<b>914,150</b>	<b>2.209,598</b>	<b>2.797,621</b>	<b>-588,023</b>	<b>1.295,449</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**(a) Na comparação com o Forecast, há a assinalar:**

- (1) A diminuição nos Fornecedores, pela (1) utilização do subsídio do MdC entrado no final do ano e (2) redução de custos na execução do Plano;
- (2) O ajustamento em Acréscimos e Diferimentos relacionado com as férias e subsídio de férias.

**(a) Na comparação com o ano anterior:**

- (1) O ligeiro crescimento nos Fornecedores - chegada tardia dos meios financeiros para cobertura do Plano - e que passaram a representar: 25 (54) % do Passivo total;
- (2) A diminuição nas dívidas ao Estado: 4 (10) % do Passivo total;
- (3) O aumento nos Acréscimos e Diferimentos, conforme quadro seguinte.

**4) Acréscimos e Diferimentos (Passivo), como a seguir se sintetizam:**

	Real	31.Dez.2008			Varição	Peso (%)	
	2007	Real	Forecast	Desvio	2007	'07	'08
<b>27.3 - Acréscimo de Custos</b>	<b>325,010</b>	<b>472,219</b>	<b>462,318</b>	<b>9,901</b>	<b>147,209</b>	<b>99,5%</b>	<b>30,0%</b>
27.3.2. Remunerações a Liquidar	296,475	321,178	340,598	-19,420	24,703	90,8%	20,4%
27.3.4 - Contratos de Prestação Serviço		135,220	119,220	16,00	135,220	0,0%	8,6%
27.3.5 - Custos Antecipados Espectáculos		1,500	2,500	-1,00	1,500	0,0%	0,1%
27.3.9 - Outros Acréscimos de Custo	28,535	14,321	0,000	14,32	-14,214	8,7%	0,9%
<b>27.4 - Proveitos Diferidos</b>	<b>1,620</b>	<b>1.102,888</b>	<b>1.097,977</b>	<b>4,911</b>	<b>1.101,268</b>	<b>0,5%</b>	<b>70,0%</b>
27.4.1 - Bilheteiras Esp Curso	1,620	4,911	0,000	4,911	3,291	0,5%	0,3%
27.4.2 - Ind Compensatórias		1.044,677	1.044,677	0,00	1.044,677	0,0%	66,3%
27.4.3 - Contribuições do Mecenato		53,300	53,300	0,00	53,300	0,0%	3,4%
<b>Acréscimos e Diferimentos (Passivo)</b>	<b>326,630</b>	<b>1.575,106</b>	<b>1.560,294</b>	<b>14,812</b>	<b>1.248,476</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

(a) Indemnizações compensatórias e contribuições do mecenato, balanceiam para o ano de

'09, como antes referido, com um peso de 66% no computo geral;

(b) Remunerações a liquidar férias, subsídio de férias, etc, movimentos balanceantes no

termo de cada exercício, na prática reflectem custos que o exercício seguinte vai pagar pelos seus próprios meios e representam 20 (91) % do total da conta;

(c) Contratos de Prestação de Serviço: reconhecimento do custo com a prestação de serviços

de actores e criativos no momento do contrato e representam cerca de 9% do total da conta.

No mapa seguinte mostra-se o apuramento dos movimentos efectuados nas contas de Acréscimos e Diferimentos, que influenciaram o resultado e necessitam ser reexpressados para ajustar os movimentos POC quando comparados com o modelo do anterior Instituto (SIC):

	2007	2008	Varição
<b>1. Acréscimos e Diferimentos (Activo)</b>	<b>94,094</b>	<b>41,560</b>	<b>-52,534</b>
2. Acréscimos e Diferimentos (Passivo)	326,630	1.575,106	1.248,476
3. Indem Compensatórias		1.044,677	1.044,677
4. Contribuições do Mecenato		53,300	53,300
<b>5. Ac&amp;Diferim-(Passivo) corrigido (2-3-4)</b>	<b>326,630</b>	<b>477,129</b>	<b>150,499</b>
<b>6. Saldo (1-5)</b>	<b>-232,536</b>	<b>-435,570</b>	<b>-203,034</b>

A variação ocorrida durante o ano de 2008 nas rubricas de Acréscimos e Diferimentos registou movimentos com impacto em custos do exercício, no valor de 203,034 milhões de euros e que não eram registados no contexto do modelo de controlo SIC, prevalecente no anterior Instituto e que esteve na origem do modelo financeiro adoptado para a execução das actividades durante o exercício

(trata-se de procedimento assimilável ao que é efectuado para elaborar a Demonstração dos Fluxos de Caixa, pelo método directo).

### 5) Contas do Capital Próprio, como a seguir se sintetizam:

	Real 2007	31.Dez.2008			Variação 2007
		Real	Forecast	Desvio	
Capital	1.000,000	2.500,000	2.500,000	0,000	1.500,000
Reservas	2.529,060	505,075	505,075	0,000	-2.023,985
Resultados Transitados		-727,935	-727,935	0,000	-727,935
Resultado Líquido do Exercício	-2.751,920	-1.437,064	-1.997,290	560,226	1.314,855
<b>Total do Capital Próprio</b>	<b>777,140</b>	<b>840,076</b>	<b>279,850</b>	<b>560,226</b>	<b>62,936</b>

**(a) Relativamente ao Forecast:**

- (1) Reforço de 560,226 mil euros, em consequência da melhoria no Resultado Líquido;
- (2) Atingiu-se um rácio de Autonomia Financeira (Capital Próprio/ Activo Líquido) 27,5 (45,9) %, o que ainda se considera confortável;

**(b)** Na comparação com o ano anterior: aumento dos Capitais Próprios de 62,936 mil euros.

### 6) Origem e Aplicação de Fundos

Directamente das variações patrimoniais ocorridas entre o final dos anos de 2007 e 2008:

Aplicação de Fundos		Origem de Fundos	
Imobilizações Corpóreas	127,099	Cash Flow	-1.225,294
Imobilizações Incorpóreas	14,160	Aumento de Capital	1.500,000
Existências	380,940	Acréscimos e Diferimentos	1.301,011
Conta-Corrente	2,818	Fornecedores Conta-Corrente	57,883
Disponibilidades	1.097,673		
Estado e Outros Entes Públicos	8,887		
Outros Credores	2,024		
<b>Total da Aplicação de Fundos</b>	<b>1.633,600</b>	<b>Total da Origem de Fundos</b>	<b>1.633,600</b>

**(a)** O aumento de capital de 1,5 milhões de euros excede o Cash Flow negativo de 1,225 milhões de euros, libertando excedentes de Caixa na ordem de 274,706 mil euros;

**(b)** Ficou assegurada a liquidez das indemnizações compensatórias + contribuições do mecenato balanceadas para o próximo.

### 7) Demonstração dos Fluxos de Caixa

Conforme Anexo a este Relatório e que se comenta como segue:

- (a) As indemnizações compensatórias no valor de 5,394 milhões de euros (inclui o subsídio do MdC) não foram bastantes para satisfazer o desequilíbrio do fluxo gerado pelas operações, no valor de 5,863 milhões de euros;
- (b) O fluxo das actividades operacionais apresenta um deficit 459 mil euros;
- (c) As actividades de investimento utilizaram recursos no valor de 189 mil euros;
- (d) Nas actividades de financiamento: 1,750 milhões de euros, releva a realização do aumento de capital social e a contribuição do mecenato;
- (e) No termo do exercício ocorreu uma variação no Caixa de 1,097 milhões de euros;
- (f) O saldo Caixa no termo do exercício, no valor de 1,787 milhões de euros, excede as indemnizações compensatórias+contribuições do mecenato balanceadas para 2009.

### 2.3. EQUILÍBRIO FINANCEIRO

Pretende-se avaliar a evolução do equilíbrio financeiro desde o arranque da nova EPE (tal como acima referido em 2.2.1) até ao final do ano de 2008.

#### 1) Necessidades de Fundo de Maneio

Apresentam-se as Necessidades de Fundo de Maneio (Activo Circulante – Passivo de Curto Prazo) como segue:

	Inicial	2007	2008	Varição
	(1)	(2)	(3)	(3)-(1)
1. Existências	9,221	9,442	386,109	376,888
2. Dívidas de Terceiros de CP	1.000,000	4,202	7,020	-992,980
3. Acréscimos e Diferimentos (Activo)		94,094	41,560	41,560
<b>4. Necessidades Cíclicas (1+2+3)</b>	<b>1.009,221</b>	<b>107,738</b>	<b>434,689</b>	<b>-574,532</b>
5. Fornecedores	326,947	492,389	550,272	223,325
6. Estado e outros entes públicos	126,592	91,306	82,420	-44,172
7. Outras Dívidas		3,825	1,801	1,801
8. Acréscimos e Diferimentos (Passivo)		326,630	1.575,106	1.575,106
<b>9. Recursos Cíclicos (5+6+7+8)</b>	<b>453,539</b>	<b>914,150</b>	<b>2.209,598</b>	<b>1.756,060</b>
<b>10. Necessidades de FdM (4-9)</b>	<b>555,682</b>	<b>-806,412</b>	<b>-1.774,910</b>	<b>-2.330,592</b>

#### 2) Fundo de Maneio

Olhado pela parte de cima do Balanço, como segue:

	Inicial	2007	2 008	Varição
	(1)	(2)	(3)	(3)-(1)
1. Capital Próprio	1.505,075	777,140	839,889	-665,186
2. Imobilizado Líquido	916,772	893,999	827,760	-89,012
<b>3. Fundo de Maneio (1-2)</b>	<b>588,303</b>	<b>-116,858</b>	<b>12,129</b>	<b>-576,173</b>
4. Necessidades de Fundo Maneio	555,682	-806,41177	-1.774,910	-2.330,592
<b>5. Disponibilidades (3-4)</b>	<b>32,620</b>	<b>689,553</b>	<b>1.787,039</b>	<b>1.754,419</b>

(a) No arranque da EPE (como já referido) o Fundo de Maneio deveria ser igual ao capital

social; há um desequilíbrio de 411,697 mil euros isto é, menos Capital Próprio pelo equivalente;

(b) Durante 2008 ocorreu uma recuperação do Fundo de Maneio, que passou a ser positivo

de 12 mil euros, tal significando que as Disponibilidades de Caixa são bastantes para ocorrer à cobertura das necessidades de curto prazo, onde se incluem as indemnizações compensatórias mais contribuições do mecenato balanceadas para 2009;

(c) Até ao final de 2008 há uma redução do Fundo de Maneio no valor de 576,173 mil euros,

devido a diminuição no (1) Capital Próprio de 665,186 mil euros e (2) Imobilizado de 89 mil euros

A evolução do Imobilizado líquido, apresenta-se como segue:

	Inicial	2 008	Varição
Valores de aquisição	916,772	1.141,911	225,139
Amortizações		314,152	314,152
<b>Imobilizado líquido</b>	<b>916,772</b>	<b>827,760</b>	<b>-89,012</b>

Do ponto de vista dos impactos no Fundo de Maneio: (1) as amortizações não produzem impactos (diminuição simultânea em Capital Próprio e Imobilizado líquido), ao contrário das (2) novas aquisições que contribuíram para o seu desequilíbrio porque foram cobertas com recursos de curto prazo (as indemnizações compensatórias) e não com recursos permanentes.

Deste modo, o desequilíbrio no Fundo de Maneio de 576,173 mil euros, começa por ser explicado por aquisições de bens do Activo Imobilizado, no valor de 225,139 mil euros cobertas com recursos de curto prazo.

Por isso e no quadro dos desenvolvimentos anteriores, sendo que as amortizações aparecem compensadas, resta a penalização dos resultados,

logo Capital Próprio, pela via dos movimentos nas contas de Acréscimos e Diferimentos (saldos no final de 2008) e Ajustamentos de Existências.

Tudo somado, obtém-se:

Investimentos	225,139
Ajustamento de Existências	4,273
Contas 27	435,570
<b>Impactos no Fundo de Maneio</b>	<b>664,982</b>

Simulando um aumento de capital no valor de 664,982 mil euros para repor o caixa com a saída para Investimentos e custos suportados com os movimentos nas Contas 27 e Ajustamentos de Existências, obter-se-ia um Fundo de Maneio de 677,111 ( 664,982+12,129) mil euros, superior ao Fundo de Maneio no arranque em 88,809 (677,111 -588,303) mil euros, explicável pelas melhorias ocorridas no comportamento do resultado do exercício.

#### 2.4. CONCLUSÕES

- 1) As operações concretizadas no final do ano: aumento de capital para cobertura dos prejuízos e subsídio do MdC, contribuíram para tornar mais clara a estrutura financeira do TNSJ, EPE, o que o Conselho de Administração regista com apreço;
- 2) Está assegurada a transição do anterior Instituto Público para a nova realidade jurídica-empresarial, porque conhecidos e reflectidos os impactos da mudança na estrutura do Capital Próprio;
- 3) No termo do exercício há liquidez para satisfazer os custos a suportar durante 2009 cobertos com as indemnizações transitadas de 2008, um sinal muito positivo sobre o controlo da situação;
- 4) Mesmo considerando as inevitáveis dificuldades quando se pretende reexpressar movimentos, o certo é que a perspectiva POC também acaba por corroborar o bom desempenho na execução do Plano de Actividades, com resultados acima dos objectivos;
- 5) Daqui para a frente haverá que manter o rumo, o que desde já se pretende consolidar com a proposta do Orçamento para 2009, em fase de concretização.

## 2.6. PROPOSTAS DE APLICAÇÃO DE RESULTADOS

### Proposta 1:

Para o resultado líquido do exercício, negativo de 1.437.064,14 euros, propomos a seguinte aplicação:

- a. Para Resultados Transitados, 1.437.064,14 euros.

Se a nossa proposta merecer aprovação, o saldo negativo da conta de Resultados Transitados elevar-se-á para 2.164.998,76 euros, negativos.

### Proposta 2:

Considerando:

- 1) Que o aumento de capital subscrito e realizado no termo de exercício no valor de 1.500.000,00 euros foi contemplado no computo dos recursos necessários para a cobertura financeira do Plano de Actividades desenvolvido durante o exercício de 2008;
- 2) Que os custos financiados por aquele aumento de capital se encontram reflectidos no apuramento do resultado líquido negativo do exercício, acabados de propor para aplicar em Resultados Transitados;
- 3) Que em nome da transparência e do rigor na gestão as operações devem ser concretizadas tal como resultaram do compromisso entre as partes,

O Conselho de Administração propõe:

- a. Redução de Capital Social para cobertura de Resultados Transitados no valor de 1.500.000,00 euros.

Se a nossa proposta merecer aprovação, o saldo da conta de Resultados Transitados ficará reduzido a 664.998,76 euros, negativos.

## III. PRINCÍPIOS DE BOM GOVERNO

### 1. MISSÃO, OBJECTIVOS E POLÍTICAS DA EMPRESA

É convicção desta Administração de que o TNSJ, EPE, apesar das contingências a que tem sido exposto, tem desenvolvido a sua Missão de acordo com o estipulado no Decreto-Lei nº 159/2007 de 27 de Abril e confirmado no Contrato-Programa (cláusula 2.1.)

Tendo contribuído, no âmbito da sua missão de serviço público para o cumprimento dos objectivos definidos, nomeadamente no que diz respeito a:

(i) Execução de uma programação, seguindo **padrões de excelência artística e técnica**, apresentada nas 3 Casas do universo TNSJ (**Anexo 2**), a qual se encontra já referida no ponto 3.1 deste Relatório, onde se procurou a “promoção do contacto regular dos públicos com as obras referenciais clássicas do repertório dramático nacional e universal” (de que são irrefutáveis exemplos Turismo Infinito, a partir de Fernando Pessoa, O Mercador de Veneza, de Wiliam Shakespeare, Platónov, de A. Tchekhov, O Café de Carlo Goldini) bem como a” promoção da criação e da produção de dramaturgias contemporâneas, nomeadamente de autores nacionais, contribuindo, através da divulgação e valorização dos criadores e suas expressões artísticas, para a continuidade e vitalidade da produção teatral nacional” (como foi o caso do Ciclo 30 Por Noite – Novos Projectos Teatrais do Porto, Casa-Abrigo ou Diz Que Diz, de António Torrado);

(ii) Continuada **internacionalização** através das digressões de produções próprias e de co-produções, nas quais se incluem a participação em festivais internacionais, já enunciadas no ponto 4. do presente relatório, e o acolhimento de espectáculos internacionais como Purificados (Polónia) e Salão de Festas (França) que constituíram a “Temporada Internacional” (ténue resquício do projectado Festival PoNTI);

(iii) **Qualificação progressiva** de todos os elementos artísticos e técnicos dos seus quadros como referenciado no ponto 7.3;

(iv) Desenvolvimento de projectos teatrais em co-produção que deram origem a digressões nacionais contribuindo para a **descentralização cultural**, dos quais são apenas alguns exemplos Quarto Interior, (com digressões ao Centro Cultural de Vila Flor, ao Auditório Municipal de Espinho e Teatro Municipal de Almada), o Avento ou a última Festa (com digressão ao Teatro Municipal de Faro e Centro Cultural de Belém) ou Caruma (Teatro Municipal de Portimão);

(v) Realização de diversas iniciativas de “entrada livre” (Drumming na Praça, Dia Mundial do Teatro, Conferência Eu Judeu, Tu Judeu, Ensaios abertos) com vista à **captação e formação de novos públicos** e a incentivar uma proximidade com a comunidade;

(vi) **Enriquecimento do seu acervo documental** através da aquisição de cerca de 500 obras especializadas, na área das artes do espectáculo, com vista a abertura do Centro de Documentação ao público;

(vii) Apresentação de peças dirigidas ao **público infanto-juvenil**, designadamente juvenil, como foi o caso de A Maldita Matemática, A velha Avarenta e Diz que Diz tendo em vista suscitar o interesse e o gosto pelo teatro bem como o desenvolvimento de uma relação de proximidade com um público escolar que se concretizou na vinda de 8.900 alunos;

(viii) Continuada “**preservação e divulgação sistemáticas do património cultural** ligado à história e à actualidade do Teatro Nacional de São João e ao seu edifício” quer pela edição de suportes como a Brochura Institucional TNSJ, pelas peças documentais das iniciativas (ver ponto 5.6 relativo às Edições) que preservam a memória dos espectáculos apresentados na Casa e pela constante enriquecimento do Centro de Informação, disponível no sítio institucional do TNSJ;

(ix) “Colaboração com **escolas do ensino superior artístico**, acolhendo jovens estudantes de teatro para estágios e primeiras experiências profissionais” concretizados quer em áreas técnicas quer artísticas;

Obviamente, em toda a actividade realizada foi considerada a “**defesa da língua portuguesa e da dramaturgia em língua portuguesa**, de escrita original ou em tradução, na sua norma e na sua polimorfia, incluindo as suas variantes dialectais, considerando o teatro como arte por excelência da corporização e transmissão da palavra, cujo conhecimento e estudo na sua realização viva é um imperativo nacional”;

Além dos objectivos que constituem a missão de serviço público do TNSJ, EPE foram definidos, e aprovados, em sede de contrato-programa **objectivos específicos (Anexo 5)** para os quais foram associadas metas e medidas concretas para o seu alcance. Estes objectivos encontram-se analisados na alínea b) do ponto 7 infra - Grau de cumprimento das metas fixadas.

## 2. REGULAMENTOS INTERNOS E EXTERNOS A QUE A EMPRESA ESTÁ SUJEITA

Tal como foi estipulado no Plano de Actividades, ao longo de 2008 foram sendo desenvolvidas inúmeras acções de alteração dos processos internos e, conseqüentemente, de formação no posto de trabalho dos trabalhadores da Casa, nos termos da estratégia definida com vista à implementação de melhorias de eficiência económica e financeira.

Neste domínio e como aspectos mais relevantes, há a mencionar as seguintes medidas ao longo de 2008: a entrada em vigor de um novo Organigrama, adequada estruturação de Centros de Custo, delineamento de um novo modelo

de Contabilidade Analítica, critérios de valorimetria do espectáculo, tratamento dos bens do Activo Imobilizado e gestão de Stocks de manutenção, reformulação do Orçamento 08 com base no esquema de Centros de Custo para possibilitar o Controlo Orçamental durante o ano, considerando-se deste modo alinhadas no terreno as principais linhas de orientação que vão permitir o efectivo exercício de um modelo de Controlo de Gestão.

Como já se tem referido, é nossa intenção estabelecer um verdadeiro compromisso no âmbito da Estrutura Organizacional de modo integrado e coerente; por isso, e à medida que vão sendo concretizadas as acções na reestruturação das operações, têm vindo a ser emitidas directrizes para enquadrar o seu efectivo exercício. Veja-se nomeadamente a este propósito o que referimos infra no ponto 4.1.

Assim sendo, estamos neste momento a preparar o Regulamento Interno da Organização, iniciando-se brevemente a fase de discussão e negociação com os trabalhadores da Organização, fase essa considerada como absolutamente indispensável à sua cabal finalização e posterior implementação, já que o Regulamento Interno abrangente que se pretende obter não só deverá reflectir a Organização, após a reestruturação em curso poder ser dada como concluída, como também implicará a alteração de algumas regras a nível interno (nomeadamente no que toca ao tempo de trabalho onde se almeja alcançar uma flexibilidade maior do que a que actualmente existe).

### **3. INFORMAÇÃO SOBRE AS TRANSACÇÕES RELEVANTES COM ENTIDADES RELACIONADAS**

Não aplicável, uma vez que o TNSJ não tem qualquer relação de controlo ou de influência significativa com qualquer outra Entidade.

### **4. INFORMAÇÃO SOBRE OUTRAS TRANSACÇÕES**

(1) Procedimentos adoptados em matéria de aquisição de bens e serviços:

Face à transformação operada pelo Decreto-Lei n.º 159/2007, de 27 de Abril, o TNSJ, deixou de estar sujeito a todas as regras estipuladas no Decreto-Lei n.º 197/99, de 8 de Junho, continuando contudo obrigado ao cumprimento de todos os princípios consagrados neste Diploma. Apesar disso e tal como já referimos, enquanto não se concluiu a formação e requalificação do pessoal da Casa com vista à adaptação ao novo enquadramento empresarial e ao novo sistema de controlo de gestão em desenvolvimento, optamos por manter a obrigatoriedade de cumprimento dos procedimentos estipulados no Decreto-Lei n.º 197/99, seguidos pela Organização em matéria de aquisição de bens e serviços.

Entretanto, com a entrada em vigor do Código dos Contratos Públicos, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de Janeiro, rectificado pela Declaração n.º 18-A/2008, de 28 de Março, ocorrida em Julho de 2008, adaptaram-se os procedimentos de adjudicação em matérias de aquisição de bens e serviços, de modo a assegurar o cumprimento das novas regras.

Iniciou-se então a redacção de um manual de procedimentos – designado como Manual de Realização de Despesa – onde se compilam as normas legais a seguir quanto a esta matéria, bem como as regras de preenchimento e funcionamento dos novos formulários de autorização de despesa/pagamento que estão neste momento a ser implementados.

Trata-se de 5 modelos de formulários de Autorização de Despesa/Pagamento, pré-formatados, que substituirão as actuais Informações de serviço e que deverão ser usados de acordo com as regras que este capítulo do Manual especifica. A definição do conceito destes documentos foi elaborada de modo a garantir a prossecução dos seguintes objectivos:

- a) Cumprimento rigoroso de todas as regras estipuladas no novo Código de Contratos Públicos;
  - b) Simplificação do trabalho de todos os trabalhadores, uma vez que esta implementação parte da existência de um registo de todos os Formulários de Autorização de Despesa/Pagamento que elabora uma base de dados central, à qual cada Responsável de Centro de Custo se ligará para criar novos pedidos de autorização de despesa/pagamento ou para rever o estado das autorizações de despesas elaboradas, nomeadamente se estas foram autorizadas;
  - c) Permitir que o controlo orçamental rigoroso possa acompanhado mais facilmente pelos Responsáveis de Centro de Custo, já que o registo dos pedidos de autorização de despesa/pagamento ficará imediatamente relacionado com a execução dos orçamento do respectivo centro de custo, possibilitando comparação contínua entre o previsto e o realizado;
  - d) Dar mais um passo no sentido da desmaterialização de impressos que pretendemos alcançar a curto prazo.
- (2) Não há transacções que não tenham ocorrido em condições de mercado.
  - (3) Não há fornecedores que representem mais de 5% dos fornecimentos e serviços externos e que ultrapassam o milhão de euros.

## 5. INDICAÇÃO DO MODELO DE GOVERNO E IDENTIFICAÇÃO DOS MEMBROS DOS ÓRGÃOS SOCIAIS

### Órgãos Sociais

#### **O Conselho de Administração:**

Os membros do Conselho de Administração exerceram as funções de Direcção no âmbito do anterior Instituto, tendo as respectivas nomeações como gestores públicos, para o triénio 2007–2009, sido efectuadas através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 23/2007, de 17 de Maio, publicada em Diário da Republica, 2ª Série, n.º 110, de 8 de Junho de 2007 (estas mesmas nomeações foram novamente efectuadas pela Resolução de Conselho de Ministros n.º 25/2007, de 17 de Maio, publicada em Diário da Republica, 2ª Série, n.º 116, de 19 de Junho de 2007).

Em termos de distribuição de funções e responsabilidades foi deliberado o seguinte:

- (1) O Presidente do Conselho de Administração, Dr. Ricardo Pais assume a responsabilidade pela coordenação de todos os assuntos relacionados com a Direcção Artística e ainda com a área de promoção e relação com os públicos;
- (2) A Vogal, Dra. Francisca Carneiro Fernandes assume a coordenação e responsabilidade por todos os assuntos relacionados com a área administrativa e financeira do TNSJ;
- (3) O Vogal, Senhor Salvador Santos assume a responsabilidade e coordenação de todas os assuntos relacionados com a produção de espectáculos e demais os eventos que constituem a programação do TNSJ.

#### **O Director Artístico:**

Por despacho conjunto de Sua Excelência o Senhor Ministro do Estado e das Finanças e de Sua Excelência a Senhora Ministra da Cultura, datado de 26 de Outubro de 2007, com produção de efeitos a partir de 17 de Maio de 2007, foi o Dr. Ricardo Pais (também Presidente do Conselho de Administração) nomeado como Director Artístico para o triénio 2007–2009.

#### **O Revisor Oficial de Contas:**

Por despacho conjunto de Sua Excelência o Senhor Ministro do Estado e das Finanças e de Sua Excelência a Senhora Ministra da Cultura, datado de 13 de Julho de 2007, foram nomeados para o triénio 2007–2009:

Fiscal Único: Carlos Teixeira, Noé Gomes & Associados, SROC, Lda, inscrita na OROC com o n.º 28, com sede na Rua da Torrinha, 228 H – 6.º Div. I, 4050 – 610 Porto, representado pelo Dr. Noé Gonçalves Gomes, ROC n.º 498;

Fiscal Único Suplente: Dr. Carlos Manuel Duarte Teixeira, ROC n.º 541.

## 6. REMUNERAÇÃO DOS MEMBROS DOS ÓRGÃOS SOCIAIS

Em anexo – **Anexo 6** – constam as remunerações auferidas e benefícios e regalias concedidos pela empresa aos seus Órgãos Sociais.

## 7. ANÁLISE DE SUSTENTABILIDADE DA EMPRESA NOS DOMÍNIOS ECONÓMICOS, SOCIAL E AMBIENTAL

### a) Estratégias adoptadas

Como se tem referido, a reestruturação em curso contempla medidas de optimização, que permitiram já e continuarão, a nosso ver, a permitir alcançar ganhos de produtividade a reflectir nos resultados obtidos. Tal como incluímos em sede de Plano de Actividades, podemos enunciar os princípios basilares dessas medidas de optimização tais como:

- i) Privilegiar a excelência da produção teatral, dando prioridade absoluta à língua portuguesa e à aposta na reprodução territorial do nosso trabalho e na memória da nossa actividade;
- ii) Orientação pelo equilíbrio financeiro;
- iii) Promoção da satisfação dos públicos alcançados e da angariação de novos públicos;
- iv) Promoção da eficiência interna mediante a maximização da utilização dos recursos, valorização profissional dos trabalhadores, simplificação dos processos internos e disponibilização de informação em tempo certo;

### b) Grau de cumprimento das metas fixadas

Conforme se pode verificar mediante a análise do **Anexo 5**, consideramos que o grau de cumprimento verificado relativamente às metas estabelecidas para o ano em apreço é amplamente satisfatório.

Adicionalmente considera-se efectuada a viragem do sistema de controlo do anterior Instituto Público (SIC) para o modelo de controlo de gestão suportado pelo POC, realidades que não são comparáveis, sendo que os meios financeiros até à data foram disponibilizados num contexto SIC e não foi estabelecido período de transição.

**c) Políticas prosseguidas com vista a garantir a eficiência económica, financeira, social e ambiental e a salvaguardar normas de qualidade**

Têm vindo a ser adoptadas estratégias concertadas de sustentabilidade nos domínios económico, social e ambiental, previstas nos Princípios de Bom Governo, tais como:

- i) Serviço público: como já foi dito anteriormente, apesar das condicionantes financeiras já referidas, esta Administração tem feito esforços para manter a programação deste Teatro no nível mínimo indispensável à manutenção do público que tem vindo a ser conquistado e à sustentação da estrutura exemplar que esta Casa constitui;
- ii) Boa gestão financeira com a implementação de práticas estruturantes segundo uma estratégia de sustentabilidade económica que permita o cumprimento da missão que nos foi confiada;
- iii) Economia, eficiência e eficácia, elaborando-se os Planos de Actividades adequados às fontes de financiamento que pressupomos disponíveis;
- iv) Contenção das despesas e racionalização dos investimentos a efectuar, procurando obter o maior rendimento com o mínimo dispêndio possível;
- v) Responsabilidade social, relação de transparência e lealdade com as entidades e parceiros do contexto envolvente, majoração do nível do serviço a prestar e preocupação com a requalificação profissional e bem-estar dos trabalhadores da Empresa, conforme melhor se explicita no ponto i) da alínea e) infra;
- vi) Ambiente: estamos empenhados na implementação da recolha separativa dos resíduos nos locais de trabalho e seu encaminhamento para serviços de recolha especializados, conforme melhor se explicita nos pontos i) e ii) da alínea e) infra;
- vii) Igualdade de tratamento entre Homens e Mulheres, procurando eliminar discriminações e ainda permitir a conciliação da vida pessoal, profissional e familiar.

**d) Identificação dos principais riscos para a actividade e para o futuro da empresa**

A este nível refira-se:

- i) A frustração da expectativa de estabilização da dotação orçamental anual mínima que servisse de base à concretização do “sonho” mínimo de planear a Programação a três anos;
- ii) A escassez de meios financeiros dificulta a gestão, obrigando a programar fora de tempo;
- iii) A dificuldade em combater a baixa qualificação cultural dos públicos, que o TNSJ trava praticamente sozinho;
- iv) O impacto que a crise financeira deverá vir a ter a nível de frequência de actividades culturais pelo público em geral.

**e) Forma de cumprimento dos princípios inerentes a uma adequada gestão empresarial:**

Saliente-se a este propósito, os níveis de responsabilidade e compromisso associados à concretização dos objectivos – conforme **Anexo 5** – e que se traduzem, numa actuação empenhada para superar as dificuldades e encontrar novas orientações para atingir o resultado; a prática do modelo de empreendedorismo.

**i) Responsabilidade social:**

O Conselho de Administração está convicto de exercer as funções que lhe competem de forma a assegurar o cumprimento dos princípios básicos em matéria de responsabilidade social, nomeadamente, o princípio da não discriminação, o princípio da igualdade, o princípio da transparência e da publicidade, o princípio da imparcialidade, o princípio da boa-fé, o princípio da concorrência e o princípio da responsabilidade.

Continuamos, segundo cremos, a procurar promover de forma contínua a valorização individual dos trabalhadores desta Casa, como se pode comprovar pela aposta em formação profissional e qualificação técnica que foi levada a cabo no ano em apreço (conforme explicitado no ponto 7.3 supra), bem como pelo esforço assumido para suportar o custo inerente à reformulação da tabela salarial que efectuamos no mesmo ano–(como se explicitou no ponto 7.2 supra).

Com a consagração do Regulamento Interno, que se prevê concluir brevemente, contamos poder avançar um pouco mais quanto à instituição de sistemas que garantem o bem-estar (nomeadamente através da celebração de um seguro de saúde a todos os trabalhadores, cujo custo se prevê assegurar como contrapartida da redução de custos inerente à esperada implementação do regime da adaptabilidade), bem como outros mecanismos que premeiem o mérito dos colaboradores (pretende-se também estabelecer regime de avaliação por objectivos anuais).

No que diz respeito à adopção de práticas ambientalmente correctas, refiram-se as seguintes medidas:

– Continuamos a assegurar a reciclagem de matérias poluentes, através da celebração de contratos com empresas especializadas na recolha e tratamento de alguns materiais, nomeadamente:

\* empresa privada de gestão de resíduos que colocou nas nossas instalações o equipamento próprio para proceder à limpeza dos nossos materiais de pintura (pincéis, trinças, rolos, etc.), e que assegura ainda a recolha e tratamento dos resíduos daí provenientes (líquido de limpeza e tintas velhas);

\* empresa privada que procede à recolha e tratamento de tonners para impressoras e fotocopiadoras;

\* empresa privada que procede à recolha e reciclagem de têxteis, tais como alcatifas e outros tecidos utilizados na nossa actividade;

\* empresa privada que procede à instalação de contentores específicos nos quartos de banho dos edifícios para recolha e posterior tratamento de absorventes higiénicos;

\* empresas municipais (tais como a Lipor) ou serviços camarários que asseguram a recolha e tratamento de lâmpadas, ferro, madeira e outro entulho;

- Continuamos a assegurar a separação selectiva de lixo, que é diariamente recolhido por serviços camarários e a entrega de materiais poluentes que não são recolhidos por esse serviços, em pontos de recolha selectiva (é o que acontece, por exemplo, com todas as pilhas utilizadas no exercício da nossa actividade);

- Foram já estabelecidos contactos com vista à contratação de serviços de um técnico especializado para estudo e diagnóstico de matérias suspeitas de conterem amianto, o que se espera poder contratualizar brevemente;

- Refira-se ainda a este propósito, o novo sistema desenvolvido de formulários para autorização de despesa/pagamento, como um passo dado no sentido da desmaterialização de impressos que pretendemos alcançar a curto prazo.

#### **ii) Desenvolvimento sustentável:**

Como já referido, esta Administração decidiu levar a cabo uma reestruturação profunda da organização, orientada por níveis superiores de eficiência no controlo de gestão (em linha com as orientações do Governo para o Sector Empresarial do Estado e consagradas na actividade levada a cabo no decurso de 2008). Trata-se de uma reestruturação no âmbito dos procedimentos internos, competências organizacionais e comportamentais, reorientação dos sistemas de informação e qualificação dos Colaboradores. Neste momento (final de 2008), podemos já confirmar as expectativas de melhorias alcançadas com a implementação das medidas concretizadas, conforme se pode confirmar pelo ponto de situação efectuado quanto ao alcance dos objectivos delineados, nomeadamente no que concerne à perspectiva financeira como ainda no que diz respeito à perspectiva do Cliente (**Anexo 5**).

As demonstrações financeiras anexas ao presente Relatório mostram também que a estratégia desenvolvida permitiu já alcançar o equilíbrio financeiro da Organização.

Continuamos pois convictos de que esta será a receita que permitirá ao TNSJ alcançar o desenvolvimento sustentável necessário ao cumprimento da missão que nos foi confiada.

Quanto à criação de valor para o accionista, refira-se que, tendo como missão a prestação de um serviço de interesse público, a criação de valor acabará reflectida no aumento da satisfação dos públicos e da taxa de

ocupação das salas, fazendo mais e melhor com os mesmos recursos, pela via das melhorias na eficiência dos recursos utilizados.

Relativamente à contribuição efectuada para a inclusão social (empregabilidade), atente-se à selecção e formação de profissionais de excelência que a Administração levou a cabo em 2008, tendo em vista a construção de um quadro de pessoal capaz de levar a cabo a missão que agora nos cabe. Nesse âmbito foram contratadas nove pessoas ao longo do exercício em apreço.

**iii) Serviço Público e satisfação das necessidades da colectividade:**

Como tem vindo a ser explicitados nos Planos de Actividade propostos nos últimos anos deste organismo, este Conselho de Administração tem vindo a assumir um contínuo esforço para, apesar da já referida insuficiência dos orçamentos, manter a programação deste Teatro no nível mínimo indispensável à manutenção do público conquistado nos últimos anos e à sustentação da exemplar estrutura que esta Casa constitui.

Reflexo desse esforço é o número de espectáculos apresentados na Casa e consequente contribuição para o número global de espectadores TNSJ.

	2006	2007	2008
Nº Espectáculos	45	60	68
Nº de Récitas	276	274	398
Nº de Espectadores (incluindo digressões)	54.599	58.391	64.589

**f) Moldes em que foi salvaguardada a competitividade da empresa, designadamente, pela via de investigação, da inovação, do desenvolvimento e da integração de novas tecnologias no processo produtivo**

Para além de tudo que neste relatório foi já mencionado no âmbito da reestruturação interna iniciada em 2007 e de todas as medidas que conseguimos concretizar no exercício em apreço, no que diz respeito à perspectiva dos processos internos – conforme Anexo 5 –, refira-se também a este respeito as iniciativas asseguradas em sede da formação e qualificação profissional de alguns dos nossos trabalhadores, as quais estão intimamente ligadas ao empenho constante desta Administração na inovação e integração de novas tecnologias no exercício da actividade:

**Cursos de Programação de Luz**

No sentido de acompanhar os avanços registados em termos de tecnologia digital nos domínios dos equipamentos de iluminação, actualmente mais adequada na oferta de controlo de diversos parâmetros

na exigência técnica dos espectáculos por nós produzidos, o técnico de luz do TNSJ António Pedra participou num curso intensivo de programação de mesa de luz digital, realizado em Londres entre 28 de Julho e 7 de Agosto.

#### **Demonstração de Mesa de Som Digital**

No sentido de acompanhar os avanços registados em termos de tecnologia digital nos domínios dos equipamentos de som, actualmente mais adequada na oferta de controlo de diversos parâmetros na exigência técnica dos espectáculos por nós produzidos, o técnico de Som do TNSJ Joel Azevedo participou numa sessão de demonstração das potencialidades da mesa de mistura Digidesign Venue, do sistema D-Show e Profile, realizada no Casino Estoril, onde foi possível avaliar as características técnicas e a metodologia de acesso e controlo da superfície de trabalho daquele equipamento de ponta.

#### **Seminários sobre Mesa de Som Digital**

No dia 13 de Novembro, os técnicos de som Joel Azevedo, Francisco Leal e António Bica participaram, na cidade do Porto, num Seminário de Régie de Som Digital orientado pelos engenheiros de Robb Allan e Nacho Alberdi, especialistas de renome internacional nos domínios do audiovisual, que dedicam actualmente grande parte do seu tempo na formação de engenheiros de som.

De referir ainda a este respeito, o lançamento do novo sítio do TNSJ na Internet ([www.tnsj.pt](http://www.tnsj.pt)) concretizado em Setembro de 2008.

#### **g) Planos de acção para o futuro**

Planos de Acção para o Futuro, conforme **Anexo 5**, que lista as principais medidas a concretizar durante o ano de 2009, conseqüentes ao diagnóstico organizacional efectuado.

### **8. AVALIAÇÃO SOBRE O GRAU DE CUMPRIMENTO DOS PRINCÍPIOS DE BOM GOVERNO, DEVIDAMENTE FUNDAMENTADA**

A empresa considera pois que estão criadas as âncoras que permitem a aplicação genérica dos Princípios de Bom Governo, em contínuo e de modo empenhado.

Não foi possível porém alcançar ainda o cumprimento integral dos Princípios em questão até ao final de 2008, nomeadamente no que diz respeito à finalização do Regulamento Interno e do Código de Ética. Não podemos deixar de referir, como justificação para tal impossibilidade, o atraso na celebração do contrato-programa da Organização e a conseqüente incerteza sobre os direitos e obrigações que nele se fixaram para os anos de 2008 e 2009 – isto é, a consagração de tais direitos e obrigações ocorre apenas no último dos três anos de mandato iniciado em Maio de 2007 – que acarretaram constrangimentos na

capacidade de assumir algumas decisões de gestão indispensáveis a prosseguir cabalmente o processo de profunda reestruturação interna que iniciamos em 2007.

## 9. APRESENTAÇÃO DO CÓDIGO DE ÉTICA

Por tudo o que neste Relatório se expõe, entendemos estar a promover o Código de Ética consagrado no DL n.º 71/2007, em consonância com os princípios de bom governo que explicitamos. De referir porém que a finalização do referido Código – enquanto documento que compile os princípios da Organização a este respeito – não foi ainda possível em virtude de se pretender envolver toda a Organização na sua conclusão, sendo para tal necessário incluir também este projecto (tal como o de finalização do Regulamento Interno) nas conversações e negociações transversais à Casa que se pretende iniciar a breve trecho.

## 10. TAXA MÉDIA ANUAL DE FINANCIAMENTO

Nada a assinalar

## IV. PERSPECTIVAS PARA 2009

1. A elaboração do Plano de Actividades para o ano de 2009 e nomeadamente o Orçamento que lhe vai servir de suporte, acabou influenciada pela chegada de recursos no final do ano: subsídio do MdC e aumento de capital; a clarificação a que se chegou abriu espaço para aprofundar os seus impactos e testar a liquidez para o Orçamento de 2009.

Um análise sobre a situação à data das contas de Fornecedores, onde foram aplicados os recursos provenientes do MdC e outras rubricas, por comparação com o Forecast, permitiu concluir que o resultado do fecho do ano iria ultrapassar os objectivos, pela positiva; ficou então decidido dar prioridade ao fecho de Contas '08 e assim suportar as estimativas para o Orçamento de 2009.

Se bem que ainda na fase de fecho, o certo é que já houve três aproximações ao resultado previsto com observação, debate e esclarecimento junto dos responsáveis operacionais, o que se considera saudável para o estabelecimento do necessário compromisso no domínio da gestão.

2. Como principais orientações para o Plano de Actividades de 2009 devemos mencionar:

2.1. Continuar a implementação das medidas de optimização inseridas no plano de reestruturação iniciada, os quais continuaram a visar os seguintes princípios basilares:

- a) Privilegiar a excelência da produção teatral, dando prioridade absoluta à língua portuguesa e à aposta na reprodução territorial do nosso trabalho e na memória da nossa actividade;
- b) Orientação pelo equilíbrio financeiro;
- c) Promoção da satisfação dos públicos alcançados e da angariação de novos públicos;
- d) Promoção da eficiência interna mediante a maximização da utilização dos recursos, valorização profissional dos trabalhadores, simplificação dos processos internos e disponibilização de informação em tempo certo;

2.2. Realização de um Plano de Investimentos sustentado: sendo importante chamar a atenção para a necessidade inadiável de realização de investimento na Entidade no ano de 2009, já que no ano de 2008 o investimento reduziu-se ao mínimo em virtude das incertezas orçamentais vividas ao longo do exercício.

Por outro lado e como já foi referido, a nova entidade viveu um período de investimento negativo; as amortizações do exercício acabaram aplicadas em recursos de curto prazo, da exploração corrente

De salientar ainda que o investimento que se pretende fazer, não só se integra nas obrigações de conservação do património que foi afecta ao Organismo pela Tutela, como se enquadra nas afirmadas pretensões do Governo de estimular a economia nacional através do incentivo a estas medidas.

3. Encontram-se definidos os meios financeiros que vão assegurar o equilíbrio na conta de resultados do próximo ano, como segue:

	Plano '09	Real '08	Desvio		Peso (%)	
			Valor	%	Plano '09	Real '08
<b>Receitas Próprias</b>	<b>448</b>	<b>405</b>	<b>43</b>	<b>11%</b>	<b>7%</b>	<b>6%</b>
<b>Dotações do Estado</b>	<b>5.945</b>	<b>5.850</b>	<b>95</b>	<b>2%</b>	<b>89%</b>	<b>91%</b>
Aumento de capital		1.500	-1.500	-100%	0%	23%
Dotações do Estado	4.900	3.855	1.045	27%	73%	60%
Dotações de '08-Estado	1.045		1.045		16%	0%
Subsídio Extra do MdC		495	-495	-100%	0%	8%
<b>Contribuições REN</b>	<b>303</b>	<b>197</b>	<b>107</b>	<b>54%</b>	<b>5%</b>	<b>3%</b>
REN	250	197	53	27%	4%	3%
Dotações de '08-REN	53		53		1%	0%
<b>Receitas</b>	<b>6.696</b>	<b>6.452</b>	<b>446</b>	<b>6,9%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

No conjunto: mais receitas de 446 mil euros, cerca de 6,9% para um total de 6,696 milhões;

(a) Receitas Próprias: um aumento de 43 mil euros, mais 11% e um aumento no peso

relativo: 7 (6) %;

(b) Dotações do Estado: aos previstos 4,9 milhões de euros serão acrescentadas as

indenizações balanceadas de 2008 no valor de 1,045 milhões de euros; passam a representar 89 (91)% das receitas totais;

(c) Contribuições do Mecenato: 303 mil euros, incorporando as contribuições balanceadas

de 2008, no seu conjunto mais 54% que no ano anterior e um peso de 5 (3)% do total das receitas.

4. Porque nos termos legal o mandato do actual Conselho de Administração termina no fim do exercício corrente, todas as indemnizações disponíveis serão imputadas aos espectáculos constantes do Plano de Programação; os espectáculos em curso no final do ano virão a partilhar das dotações que vierem a ser estabelecidas para o primeiro ano do próximo mandato.

5. Como se prevê um pequeno resultado positivo, resultará um cash flow acima das amortizações do exercício.

## V. CONCLUSÕES

1. O modelo de controlo de gestão cuja implementação foi iniciada no exercício em questão, tem-se mostrado adequado às exigências decorrentes da nova realidade jurídico-empresarial;

2. O esforço desenvolvido por toda a Organização no âmbito da reestruturação iniciada com vista à implementação de melhorias de eficiência económica e financeira tem-se revelado capaz de ajudar a Administração no alcance dos objectivos que se estabeleceram para o mandato em curso;

3. Considera-se efectuada a viragem do sistema de controlo do anterior Instituto Público (SIC) para o modelo de controlo de gestão suportado pelo POC, realidades que não são comparáveis, sendo que os meios financeiros até à data foram disponibilizados num contexto SIC e não foi estabelecido período de transição;

4. Mostra a análise com base no tradicional modelo de equilíbrio financeiro que no final de 2008 o Fundo de Maneio reexpresso no modelo do anterior Instituto

(SIC) acaba por exceder o Fundo de Maneio na data da constituição da EPE, inferior ao capital social inicial, o que releva do ponto de vista do rigor na gestão e compromisso pelo resultado com a prestação do serviço público;

5. Os objectivos traçados quanto à perspectiva do cliente foram confortavelmente alcançados;

6. Abrem-se novas e muito positivas expectativas para estruturar o Plano de Actividades com base num Orçamento entendido e aceite por todos e que se espera venha a reflectir um pequeno resultado positivo e cash flow acima das amortizações do exercício.

## VI. FECHO DO RELATÓRIO

Ao terminar o segundo Relatório da Gestão no quadro da nova E.P.E, o Conselho de Administração deseja manifestar os seus mais vivos agradecimentos:

**Ao nosso Público**, pela preferência com que nos tem distinguido;

**Ao nosso núcleo de Criativos e Actores**, pela entrega aos nossos projectos;

**Aos nossos Parceiros**, pelo empenho numa comunhão de interesses;

**Aos nossos Fornecedores**, pela compreensão registada;

**Ao nosso ROC**, pela valiosa colaboração prestada;

**A todos os Trabalhadores**, pelo entusiasmo na concretização dos nossos objectivos.

### DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS (MAPAS):

1. Balanço analítico;
2. Demonstração dos resultados por naturezas;
3. Demonstração dos resultados por funções;
4. Demonstração dos fluxos de caixa;
5. Anexo ao balanço e à demonstração de resultados;
6. Demonstração do resultado analítico;
7. Balanço comparativo;
8. Demonstração dos resultados comparativo.

### ANEXOS:

1. Programação do 4º trimestre;
2. Programação de 2008;



- 3.Evolução de Públicos 2008;
- 4.Relatórios de media;
- 5.Evolução do cumprimento dos objectivos propostos;
- 6.Remunerações e benefícios concedidos pela empresa aos seus Órgãos Sociais;

Porto, 20 de Fevereiro de 2009

**O Conselho de Administração**

Ricardo Pais (Presidente)  
Francisca Carneiro Fernandes (Vogal)  
Salvador Santos (Vogal)