



PROGRAMA CURRICULAR

“Gestão e Empreendedorismo nas Indústrias Culturais e Criativas”

(para estudantes de 1º ciclo/Licenciatura
e 2º Ciclo/Mestrado em Gestão e
Economia (G&E))

www.fenice-project.eu



Cofinanciado pelo
Programa Erasmus+
da União Europeia

Fostering Entrepreneurship and Innovation in Cultural and Creative Industries through Interdisciplinary Education

Referência Nr. 2020-1-BG01-KA203-079193

Institutions:

Varna University of Management (Bulgária)

Greek Academic Network, GUNet (Grécia)

Universitatea Nationala De Arte (Roménia)

Universidade Portucalense (Portugal)

Univerzitet U Novom Sadu (República da
Sérvia)

O apoio da Comissão Europeia à produção desta publicação não constitui uma aprovação do conteúdo que reflete apenas a opinião dos autores, e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer utilização que possa ser feita das informações nela contidas



Contents

I. Introdução	3
II. Visão geral do curso	5
III. Resultados de aprendizagem esperados	6
IV. Conteúdos do curso	9
Unidade 1: Compreender o Empreendedorismo nas ICC	10
Unidade 2: Prática empreendedora – Conceção de um projeto empresarial nas ICC.....	11
V. Carga horária e estrutura do curso	13
Unidade 1: Compreender o Empreendedorismo nas ICC	14
Unidade 2: Prática empreendedora – Conceção de um projeto empresarial nas ICC.....	15
VI. Características de qualificação do curso.....	19
VII. Diretrizes metodológicas	20
VIII. Lista geral de leituras	25

DECLARAÇÃO SOBRE DIREITOS DE AUTOR:



Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License. Tem o direito de:

- Compartilhar - copiar e redistribuir o material em qualquer meio ou formato
- Adaptar - remixar, transformar, e construir sobre o material

sob os seguintes termos:

- Atribuição - Deve atribuir o devido crédito, fornecer um link para a licença, e indicar se foram feitas alterações. Você pode fazê-lo de qualquer forma razoável, mas não de uma forma que sugira que o licenciante o apoia ou aprova o seu uso.
- NãoComercial - Não poderá utilizar o material para fins comerciais.
- CompartilhaIgual - Se remixar, transformar, ou criar a partir do material, tem de distribuir as suas contribuições ao abrigo da mesma licença que o original.



I. Introdução

Este curso foi desenvolvido no âmbito do projeto “*Fostering Entrepreneurship and Innovation in Cultural and Creative Industries through Interdisciplinary Education*” (FENICE) com o apoio do Programa Erasmus+ da União Europeia.

Este curso foi concebido para estudantes de 1º ciclo/Licenciatura e 2º Ciclo/Mestrado em Gestão e Economia (G&E) que desejem melhorar os seus conhecimentos, habilidades e competências, no sentido de seguirem uma carreira no âmbito das Indústrias Culturais e Criativas (ICC).

O curso é interdisciplinar e reúne tópicos e temas relacionados com as artes, património, cultura, tecnologia de informação, *media* e estudos de negócios, o que permite corresponder ao perfil variado, inovador e socialmente valioso das ICC.

As ICC são orientadas para o conteúdo, conhecimento e tecnologia e, como tal, são, por definição, um objeto de investigação e educação interdisciplinar. As ICC combinam a criação (muitas vezes por artistas ou designers), produção (muitas vezes por empresas) e distribuição (muitas vezes por multinacionais) de bens e serviços de natureza cultural, e que de um modo geral são protegidos por direitos de propriedade intelectual (DPI). Aumentar a literacia e as competências nas ICC dos/as estudantes e licenciados/as em gestão, dotará o setor de profissionais que podem liderar e contribuir para o funcionamento viável e sustentável não só das próprias ICC, mas também de muitos outros setores relacionados com a economia da experiência, como como o turismo e a hospitalidade.

Para efeitos do presente programa, as ICC são entendidas de acordo com as diretrizes do *Green Paper on the Potential of CCIs of the European Commission (COM (2010) 183 Final)* e referem-se, em particular, a:

- (1) Artes do espetáculo/performativas,
- (2) Artes visuais,
- (3) Património cultural,
- (4) Cinema, DVD e vídeo,
- (5) Televisão e rádio,
- (6) Videojogos,
- (7) Novos *media*,
- (8) Música,
- (9) Livros e imprensa,
- (10) Arquitetura e design (inclui design gráfico, design de moda, publicidade).

As *Indústrias Culturais* são aquelas que produzem e distribuem bens ou serviços que, no momento do seu desenvolvimento, são consideradas como tendo atributos, usos ou finalidades específicas que incorporam ou veiculam expressões culturais, independentemente do valor comercial que possam ter (1-9). As *Indústrias Criativas* são aquelas que usam a cultura como insumo e têm uma dimensão cultural, apesar dos seus produtos serem essencialmente funcionais (10).



Este curso foi desenvolvido por uma equipa conjunta de especialistas e investigadores da Varna University of Management (Bulgária), da Greek Academic Network, GUNet (Grécia), da Universitatea Nationala De Arte (Roménia), da Universidade Portucalense (Portugal) e da Univerzitet U Novom Sadu (República da Sérvia). A sua contribuição reside no desenvolvimento e melhoria da educação empreendedora para as ICC no Leste e Sul da Europa ao nível do Ensino Superior, com o intuito de equiparar a evolução dos negócios e a oferta formativa com a do Norte da Europa e dos EUA.



II. Visão geral do curso

Este curso tem como objetivo oferecer uma introdução multifacetada à operação de empresas das ICC para os/as estudantes de Gestão e Economia e discutir as questões práticas e teóricas que os empreendedores/as culturais, profissionais e formuladores de políticas enfrentam. Baseia-se numa abordagem interdisciplinar de forma a mostrar o modo como a criatividade e a cultura podem ser comercializadas de forma sustentável e dar vida a empresas viáveis e inovadoras.

Nesse sentido, os **objetivos** do curso são:

- Sensibilizar os/as estudantes para as especificidades das ICC e para o seu potencial de negócio;
- Desenvolver uma visão holística das questões que impactam essas indústrias;
- Equipar os/as estudantes com habilidades de gestão específicas que são relevantes para as ICC;
- Tornar os/as estudantes de Gestão e Economia cientes e capazes de cooperar com os/as estudantes de Artes e Humanidades em situações reais no âmbito das ICC, ou seja, tornando-os capazes de trabalhar em equipas interdisciplinares.

Neste curso, os/as estudantes aprendem a gerir empresas criativas e organizações culturais, ao mesmo tempo que obtêm uma visão geral das práticas de gestão, enquanto experienciam as principais etapas da criação de um plano de negócios especificamente dirigido para as ICC.

Ao considerar as **estratégias/metodologias de ensino-aprendizagem**, a abordagem principal desta unidade curricular é a aprendizagem experiencial. Nesse sentido, esta unidade curricular utiliza diferentes métodos de ensino, aprendizagem e avaliação, de acordo com as necessidades dos/as estudantes e os objetivos de aprendizagem. As metodologias de ensino foram projetadas para impulsionar o trabalho autónomo, sem deixar de respeitar a diversidade e as necessidades dos/as estudantes, o que viabiliza o surgimento de caminhos de aprendizagem flexíveis.

Este curso visa promover um ambiente de aprendizagem ativo, comprovadamente eficaz no desenvolvimento de habilidades cognitivas de alto nível. Por estarem envolvidos/as num processo de aprendizagem ativo e participativo, potenciado pela integração das tecnologias digitais, os/as estudantes intervêm diretamente na construção do conhecimento, questionando-a e cocriando-a. Ao contrário das abordagens convencionais, geralmente passivas e unidirecionais, os/as estudantes tornam-se o centro do processo de aprendizagem e o/a docente assume o papel de *mediador/a*.



III. Resultados de aprendizagem esperados

Ao concluírem o curso, os/as estudantes devem ser capazes de:

- Explicar a evolução, a lógica e o papel das ICC como motores de crescimento e inovação a nível local e regional, na Europa e no mundo;
- Aplicar conceitos relacionados com as ICC, principalmente ao analisar e avaliar casos reais;
- Interpretar as principais características da economia das ICC, os desafios que estas indústrias enfrentam (tecnológicos, legais, económicos, entre outros), e as políticas adotadas para enfrentar esses desafios;
- Desenvolver modelos de negócios para empreendimentos de negócios criativos, incluindo planeamento estratégico para iniciativas de empreendedorismo, métodos inovadores para geração de fundos, gestão de *stakeholders* e desenvolvimento de parcerias, estruturas de governança de empresas criativas, etc.;
- Discutir o processo de inovação nas ICC como um processo aberto, interativo, colaborativo e interdisciplinar, em oposição aos modelos tradicionais de inovação na ciência;
- Identificar novas oportunidades no âmbito dos problemas sociais e de negócios e desenvolver soluções de negócio, ao mesmo tempo em que se asseguram fontes de receita que contribuam para a sua sustentabilidade financeira; e
- Justificar a necessidade de as empresas demonstrarem responsabilidade, através da medição regular do desempenho e do respetivo impacto.

Além disso, o curso incentiva a implementação do *European Entrepreneurship Competence Framework (EntreComp)*¹. As competências são apresentadas por área, havendo referência caso sejam melhoradas (quando são efetivamente desenvolvidas no âmbito dos conteúdos previstos para a unidade curricular) e/ou avaliadas (quando passíveis de serem objeto de avaliação); e referência às duas unidades de conteúdo propostas no âmbito desta unidade curricular – Unidade 1: Compreender o Empreendedorismo nas ICC; e Unidade 2: Prática Empreendedora - Conceção de um projeto empresarial nas ICC – que são detalhados na secção IV deste programa.

¹ <http://europa.eu/!kR69Tb>

Área da Competência	Competência	Breve descrição	Unidade 1		Unidade 2	
			Melhorada	Avaliada	Melhorada	Avaliada
Ideias e Oportunidades	1.1 Reconhecer oportunidades	Usar a imaginação e habilidades para identificar oportunidades para criar valor.	✓	✓		
	1.2. Criatividade	Desenvolver ideias criativas e com propósito	✓	✓		
	1.3. Visão	Trabalhar em prol da sua visão de futuro				
	1.4. Valorizar ideias	Aproveitar ao máximo as ideias e oportunidades	✓	✓	✓	✓
	1.5. Pensamento ético e sustentável	Avaliar as consequências e o impacto de ideias, oportunidades e ações	✓	✓		
Recursos	2.1 Autoconsciência & autoeficácia	Acreditar em si mesmo e continuar o seu desenvolvimento				
	2.2 Motivação e perseverança	Manter o foco e não desistir				
	2.3 Mobilização de recursos	Reunir e gerir os recursos de que precisa	✓	✓	✓	✓
	2.4 Literacia financeira & económica	Desenvolver <i>know-how</i> financeiro e económico			✓	✓
	2.5. Mobilizar os outros	Inspirar, entusiasmar e trazer os outros para perto de si			✓	✓
Ação	3.1 Tomar a iniciativa	Ir em frente				
	3.2 Planear e gerir	Priorizar, organizar e acompanhar			✓	✓
	3.3 Lidar com a incerteza, ambiguidade e risco	Tomar decisões que lidam com incerteza, ambiguidade e risco			✓	✓
	3.4 Trabalhar com os outros	Estabelecer uma equipa, que trabalhe de forma colaborativa e estabeleça redes	✓	✓	✓	✓
	3.5 Aprender através da experiência	Aprender através da prática			✓	✓



IV. Conteúdos do curso

Os conteúdos do curso referem-se, principalmente, às seguintes considerações e fundamentos acerca das ICC:

- A compreensão e entendimento mútuos entre a criatividade artística e a economia/gestão, para a fiabilidade e viabilidade económica do produto/projeto nas ICC, é imprescindível. Profissionais com ambos os tipos de perfis precisam de estar cientes da necessidade de desenvolver e empregar habilidades para o trabalho em equipa e para a cooperação;
- O desenvolvimento do processo criativo é diferente da sua transferência para terceiros, portanto, cada participante do curso é obrigado a frequentar uma disciplina empresarial (para ver se pode ser implementada na forma de diagramas específicos para cada disciplina artística);
- A principal característica da economia criativa é a transformação do valor artístico em valor económico; assim, todas as características que valorizam um produto artístico terão que ser rentabilizadas economicamente (no sentido de gerar negócios): singularidade, não padronização como impossibilidade de reprodução, processo tecnológico, reconhecimento, direitos autorais, etc.; ou seja, a compreensão do produto artístico em relação ao mercado é fundamental;
- A criatividade deve ser a principal ferramenta e competência para trabalhar nas ICC. Geralmente percebida como uma habilidade natural, a criatividade individual usada no trabalho em equipa é capaz de acelerar o ritmo evolutivo das ideias, quando usada no trabalho baseado em projetos. No desenvolvimento de projetos para as ICC, qualquer tipo de criatividade pode ser um diferencial de valor agregado num mercado competitivo – pensar fora da caixa, evitar clichês, adaptação permanente às realidades contemporâneas, independente da sua natureza (cultural, económica, tecnológica).
- Numa equipa de projeto nas ICC, todos os membros são/devem ser criativos, embora apenas aqueles com formação artística (A&H) sejam criadores, do ponto de vista das competências profissionais em tecnologia de transposição artística. Os criadores são motivados pelo contexto cultural e criativo contemporâneo, pela exposição mediática do produto final dos projetos e, obviamente, pelos benefícios económicos das atividades das ICC. A fiabilidade, a viabilidade económica e o sucesso potencial do produto da equipa nas ICC podem ser garantidos ou avaliados positivamente apenas por meio da experiência económica e de gestão fornecida pelos membros da equipa com antecedentes no campo da economia. Definitivamente, o contexto cultural deve ser avaliado constantemente em conjunto com a equipa, tanto por artistas, quanto por especialistas em economia/gestão das ICC. No seio das equipas, é preciso, também, ter um certo nível de compreensão – o acesso a outra subjetividade/criatividade artística *versus* viabilidade económica – e deve-se procurar sempre um equilíbrio para o desenvolvimento duradouro do projeto.



- Os principais *stakeholders* Orientais geralmente definem políticas culturais influenciadas pela latência, protocronismo e tradicionalismo reacionário. No entanto, existem algumas exceções: instituições culturais que são financiadas através de projetos de competição das ICC, *stakeholders* privados com visões contemporâneas sobre as ICC, galerias jovens, centros culturais/artísticos, galerias independentes, empresas privadas/organizações culturais não governamentais, autoridades locais interessadas em novas visões culturais para suas cidades/regiões. Os *stakeholders* das políticas culturais são convencionais (dirigidas pelo Estado, institucionalmente ou financiadas) ou alternativos (galerias jovens/independentes, escritórios de arquitetura/design privados, festivais culturais independentes, *media*, galerias, cinema, design, multimédia, etc.);
- O Teste da Realidade – mesmo antes da pandemia, era óbvio que o financiamento das ICC está cada vez mais ligado a alguns grandes temas: melhoria da qualidade de vida, (especialmente no ambiente urbano), ecologia, reciclagem, envolvimento na geração de soluções para os problemas sociais, preservação e restauração do património cultural. Arte pela arte não é mais uma opção de financiamento público. A exposição nos *media* é essencial para qualquer atividade/projeto nas ICC, através de plataformas sociais, da World Wide Web, de publicações online, etc.
- Envolvimento em atividades sociais de educação, como oficinas criativas e educação criativa para jovens. Mesmo num ambiente tecnológico, são opções económicas de valor que agregam a criatividade, a originalidade e a criação artística inserida no processo produtivo e no produto final.

Os conteúdos do curso estão divididos em duas grandes unidades temáticas, com objetivos de aprendizagem e resultados de aprendizagem específicos.

Unidade 1: Compreender o Empreendedorismo nas ICC

(Visão geral de conceitos e programa)

Objetivo específico de aprendizagem:

- Permitir que os/as estudantes compreendam as ICC, a sua conectividade, inovação e potencial de inovação social, enquanto estão concentrados em abordagens de ciência aberta, questões regulatórias e éticas, bem como abordagens de trabalho inovadoras, participativas e interdisciplinares relevantes para as ICC.

Resultados de aprendizagem específicos:

Além dos objetivos genéricos do curso, a Unidade 1 permitirá aos/às estudantes:

- Compreender as ICC e a sua posição na sociedade e na economia;
- Diferenciar os tipos de projetos das ICC;



- Distinguir funções das equipas das ICC e seus canais de comunicação;
- Interpretar a ética relacionada com o trabalho e com os produtos das ICC;
- Identificar *stakeholders* relacionados com políticas culturais;
- Identificar as implicações económicas das políticas culturais;
- Interpretar questões relativas à propriedade intelectual nas ICC;
- Analisar a importância de técnicas contemporâneas de transposição digital, tecnologias para produtos, projetos e atividades das ICC;
- Promover as atividades, produtos e projetos das ICC através de canais de comunicação gratuitos (custos e uso).

Temas

Tema 1.1. Compreender as ICC. Colaborações Intersetoriais

(referência à pesquisa artística, contexto cultural, tendências culturais em belas-artes/artes cénicas, técnicas e tecnologias de transposição, materiais não convencionais, etc.)

Tema 1.2. Criatividade, inovação e conteúdo cultural. Responsabilidade e comportamento ético

(referência ao valor social e empreendedorismo social, ciência aberta)

Tema 1.3. Políticas e intuições culturais. Propriedade intelectual

Tema 1.4. Novos *media*, tecnologias criativas e ambiente digital

Unidade 2: Prática empreendedora – Conceção de um projeto empresarial nas ICC

(Uma jornada através das diferentes etapas no desenvolvimento de um Plano de Negócios)

Objetivo específico de aprendizagem:

- Permitir que os/as estudantes compreendam a natureza específica dos negócios nas ICC e as especificidades de gestão associadas que podem torná-los viáveis como atividades económicas, enquanto se concentram na cooperação, cocriação e interdisciplinaridade, ao mesmo tempo que usam o planeamento de negócios como uma ferramenta pedagógica.

Resultados de aprendizagem específicos:

Além dos objetivos gerais do curso, a Unidade 2 permitirá aos/às estudantes:

- Gerar e/ou identificar uma ideia de negócio nas ICC;
- Aplicar factos, teorias e conceitos de diferentes disciplinas/áreas do conhecimento de forma adequada na formulação de soluções para problemas empresariais;



- Distinguir relacionamentos entre vários componentes de negócios e o seu ambiente;
- Selecione os recursos materiais, não materiais e digitais relevantes necessários para transformar ideias em ação;
- Planear atividades de criação de valor que podem ser financeiramente sustentáveis ao longo do tempo;
- Colaborar no desenvolvimento de ideias de negócio para as ICC, nomeadamente com artistas e profissionais da cultura;
- Trabalhar com modelos em escala, artefactos e projetos em andamento através da exposição em *medias*/plataformas sociais e vários sítios eletrónicos (isto também pode incluir o teste de modelos em escala ou em tamanho real em ambientes urbanos ou outros);
- Documentar exaustivamente as atividades artísticas como parte do processo de pesquisa artística e recolher dados como experiências de ciência aberta.

Temas

Tema 2.1: Projetar um negócio para as ICC: preparar um plano de negócios e lançar ideias de negócios

Tema 2.2: A criação de valor: valorização económica, de mercado e cultural de produtos e serviços nas ICC

Tema 2.3: Mercado, concorrência, consumo e *branding* nas ICC

(Referência ao Marketing Digital)

Tema 2.4: Sistema de negócios, modelos, parcerias

(Incubadoras, clusters e parcerias criativas a nível comunitário e regional)

Tema 2.5: Gestão de equipas e gestão da mudança nas ICC

(Especificidades da equipa cultural e criativa. Semelhanças e diferenças para cada país parceiro, representadas no projeto)

Tema 2.6: Financiamento. Oportunidades e riscos



V. Carga horária e estrutura do curso

N.º	Unidade/ Tópico	N.º de horas		
		De contacto (presenciais)	De trabalho independente/estudo autónomo; inclui trabalhos, estudos de caso, pesquisas, leituras, vídeos, jogos, etc.	
U1	Unidade 1: Compreender o Empreendedorismo nas ICC			12
	T1.1. Compreender as ICC. Colaborações Intersetoriais.	3		
	T1.2. Criatividade, inovação e conteúdo cultural. Responsabilidade e comportamento ético	3		
	T1.3. Políticas e intuições culturais. Propriedade intelectual.	3		
	T1.4. <i>Novos media</i> , tecnologias criativas e ambiente digital.	3		
U2	Unidade 2: Prática empreendedora – Conceção de um projeto empresarial nas ICC			18
	T2.1: Projetar um negócio para as ICC: preparar um plano de negócios e um <i>pitch</i>	3		
	T2.2: A criação de valor: valorização económica, de mercado e cultural de produtos e serviços nas ICC	3		
	T2.3: Mercado, concorrência, consumo e <i>branding</i> nas ICC	3		
	T2.4: Sistema de negócios, modelos, parcerias	3		
	T2.5: Gestão de equipas e gestão da mudança nas ICC	3		
	T2.6: Financiamento. Oportunidades e riscos	3		



Descrição detalhada

Unidade 1: Compreender o Empreendedorismo nas ICC

Tema 1.1. Compreender as ICC. Colaborações Intersectoriais.

Este tema apresenta a essência das ICC e suas especificidades como uma área de atividade económica de rápido desenvolvimento que potencia o crescimento económico, a criação de empregos e receitas de exportação, promovendo a inclusão social, a diversidade cultural e o desenvolvimento humano, especialmente a nível local e regional. A ênfase é colocada na interpretação das ICC como setores interdisciplinares com alto potencial de absorção de conhecimento, que, no entanto, prosperam com recursos e património locais.

Tema 1.2. Criatividade, inovação e conteúdo cultural. Responsabilidade e comportamento ético.

No âmbito deste tema, são apresentados e discutidos os tipos de equipas das diferentes áreas das ICC (produção cinematográfica, *gaming*, produção de eventos, etc.), incluindo uma apresentação das vocações particulares que constituem uma equipa nas ICC. Além disso, são discutidos os tipos de projetos das ICC, com o objetivo de fazer uma distinção entre as funções artísticas, técnicas e de gestão nesses projetos.

Também é dada atenção à responsabilidade e ao comportamento ético, tanto no que diz respeito aos quadros jurídicos, como também às normas não formalizadas de trabalho de campo. Métodos de promoção da inovação na área da cultura também são considerados. Especial atenção é dada à responsabilidade e ao comportamento ético em termos de Responsabilidade Social Corporativa, liderança ética, direitos humanos e direitos e deveres dos trabalhadores.

Tema 1.3. Políticas e intuições culturais. Propriedade intelectual.

Este tema visa fornecer uma visão sobre as políticas culturais, os aspetos institucionais, administrativos e operacionais das políticas culturais, bem como sobre os objetivos e contextos sociais que influenciam as políticas culturais. O tema aborda questões relacionadas com os *stakeholders* que elaboram as políticas culturais e dos *stakeholders* a que pertencem as políticas culturais, com o intuito de definir de forma ampla os canais para a efetivação das mudanças.

No âmbito deste tema, são fornecidas informações sobre a propriedade intelectual em ICC. As questões de propriedade intelectual em ICC são discutidas através de exemplos relacionados com design, direitos autorais e respetivos atributos (para artistas, produtores e emissoras).

Tema 1.4. Novos *media*, tecnologias criativas e ambiente digital

Este tema descreve os conceitos básicos de novos *media* e tecnologias criativas, os principais canais e formatos de entrega, bem como o alcance de mercado potencial das ICC.

As tecnologias criativas são vitais para as ICC contemporâneas, qualquer que seja o formato do produto final – imagens, filme, aplicações de smartphone, software, etc. – ou material/evidência física – artefacto, objeto, produto de design, obra de arte. Digitalização 3D e impressão 3D são a



nova normalidade, que pode sempre preencher a lacuna entre artefacto, objeto, dados e formato da informação, especialmente no contexto de viabilidade económica/comercial. Qualquer coisa pode ser convertida num corpo de dados com acesso instantâneo a quaisquer canais de *media* e geralmente isso acompanha e duplica até mesmo o formato analógico de entrega.

Nas artes visuais contemporâneas, quase tudo acontece no ambiente digital (sem falar na restrição da pandemia de COVID-19, que só acentuou esta situação). A galeria física e as obras ainda existem, mas quase 90% das informações/dados são gerados e circulam em algum tipo de meio digital. Uma escultura ou qualquer outro artefacto/produto de design pode ser vendido e enviado via internet para o outro lado do mundo, onde ocorre a sua impressão em 3D de acordo com suas especificações técnicas – está-se, assim, perante uma entrega de formato duplo.

Unidade 2: Prática empreendedora – Conceção de um projeto empresarial nas ICC

Tema 2.1: Projetar um negócio para as ICC: preparar um plano de negócios e fazer um *pitch* de negócios.

Este tema apresenta o conceito de plano de negócios como um roteiro que sistematiza a criação de um novo negócio, detalha os objetivos operacionais e financeiros desse negócio, ao mesmo tempo que determina a viabilidade de uma ideia de negócio e orienta a tomada de decisões. Dada a relevância do plano de negócios na abertura de uma empresa, que é fundamental para o sucesso de um empreendimento em qualquer ramo de atividade, inclusive nas ICC, é dada especial atenção ao conteúdo/principais seções do plano de negócios: produtos e serviços (proposta de valor, atividades-chave, recursos), gestão e controlo, parcerias, análise de mercado, estratégia de marketing e planeamento financeiro (receitas e custos previstos, necessidades de financiamento). Técnicas de comunicação relevantes em contextos de negócios e a discussão da importância de lançar uma ideia de negócio também são abordadas. Dicas relevantes e orientação/mentoria especial sobre como preparar e entregar um *pitch* para investidores em potencial são apresentados aos/às estudantes.

Tema 2.2: A criação de valor: valorização económica, de mercado e cultural de produtos e serviços nas ICC

Este tema aborda os desafios contemporâneos de uma abordagem orientada para o valor do design de produtos e serviços nas ICC. São apresentados fundamentos teóricos relacionados com a criação de valor – os conteúdos específicos deste tema contribuem para uma melhor compreensão das diferenças entre o valor cultural e o valor económico como medidas socialmente construídas. É explorado um paradigma baseado no mercado e no valor económico, tendo em consideração os sistemas de procura, preços e predisposição para pagar no contexto específico do comportamento do mercado no âmbito das ICC. De uma perspetiva de negócios, os/as estudantes são orientados/as para uma justificação mais eficiente dos seus projetos ou para redesenho de produtos ou serviços, tendo em conta a oferta e a procura no mercado das ICC.

Tema 2.3: Mercado, concorrência, consumo e *branding* nas ICC



Pretende-se com este tema promover uma discussão acerca da relevância do desenvolvimento de estratégias competitivas eficazes no contexto de negócios das ICC. Tópicos pertinentes como a definição de mercados-alvo, aquisição de clientes e a comunicação da proposta de negócios como um meio de estabelecer uma vantagem competitiva de um negócio em relação aos concorrentes, são abordados. Os/as estudantes também são incentivados/as a discutir e refletir sobre a construção de um portfólio de clientes e sobre a concorrência nas ICC, em conjunto com os seus pontos fortes e fracos, tornando-se capazes de delinear estratégias de marketing e vendas específicas e impactantes. É apresentada uma visão geral da gestão de marcas, fundamentada em valores tangíveis e intangíveis da marca, e na aplicação de estratégias de marca às ICC, impulsionada por tecnologias emergentes e estratégias de comunicação, como contar o *storytelling*. Especial ênfase é colocada no potencial do marketing digital para alcançar um mercado global de uma forma mais económica e mensurável, na construção de uma comunicação bidirecional com os públicos das ICC e na promoção da notoriedade da marca.

Tema 2.4: Modelos de negócio, sistemas, parcerias.

O modelo de negócios descreve a lógica de como uma empresa cria, entrega e capta valor (Osterwalder & Pigneur, 2009). O sistema de negócios define o plano para a operação bem-sucedida de um negócio, com o intuito de integrar os produtos e serviços, clientes-alvo e público-alvo, fontes de receita e detalhes de financiamento. Fornece a estrutura para as atividades de uma empresa. Nas ICC, tanto os modelos de negócios quanto os sistemas de negócios são específicos, já que a grande maioria deles dependia, até recentemente, de financiamento público e de doações (ou seja, filantropia), que têm vindo a diminuir desde a crise financeira global em 2008 (e provavelmente morrerão ainda mais drasticamente no período pós-pandémico após 2021). As ICC já testaram novas abordagens e modelos de negócios e o processo deve evoluir. Este tema contempla uma revisão dos modelos de negócios tradicionais da perspectiva das ICC e será dada atenção especial aos que são criados no seio das ICC, como é o caso dos centros criativos, do *coworking*, do *crowdfunding/crowdsourcing*, etc. As parcerias e a cooperação comunitária, os aspetos sociais, inclusivos e inovadores das ICC, bem como as colaborações intersetoriais, também receberão atenção especial.

Tema 2.5: Gestão de equipas e gestão da mudança nas ICC

Este tema apresenta uma visão geral do processo de gestão numa empresa, tendo em conta as especificidades das empresas nas ICC. Os principais elementos de planeamento, organização, pessoal, liderança e controlo devem ser revistos e considerados com exemplos práticos. O foco é colocado na gestão das equipas no que diz respeito à cocriação e cooperação entre profissionais com formação artística e não artística. Neste contexto, a gestão de conflitos é também considerada. Com exceção das empresas públicas, muitas empresas nas ICC são unipessoais ou microempresas, o que as incentiva a associarem-se e trabalhar em equipas numa base *ad hoc*, o que torna a gestão de equipas uma tarefa ainda mais importante que exige determinadas habilidades. Neste sentido, este tema considera a questão da gestão da mudança, no que diz respeito à mudança de equipas,



mas também no que diz respeito ao ambiente de rápidas mudanças em que operam as ICC definido pela digitalização e globalização.

Tema 2.6: Financiamento. Oportunidades e riscos

A sustentabilidade financeira é a chave para qualquer negócio. No entanto, o acesso ao financiamento é um desafio maior para as empresas e negócios nas ICC devido à natureza intangível dos seus ativos, às especificidades do seu nicho de comercialização e à insuficiente sensibilização das instituições financeiras a este respeito. No entanto, novos desenvolvimentos no ambiente empresarial moderno criaram oportunidades que podem ser particularmente úteis para as ICC. Assim, neste tema é dado especial destaque às principais fontes de financiamento atuais e futuras dos empreendimentos das ICC, nos diferentes tipos de financiamento que podem ser utilizados, bem como o risco de negócio associado. Novas formas de geração de financiamento com base em projetos e *startups* – como *crowdfunding* e financiamento de vários doadores – devem ser consideradas em detalhes. O tema considera os diferentes tipos de instrumentos de financiamento relativos à fase de desenvolvimento de um novo negócio, bem como os riscos e oportunidades que lhe estão associados. Ligações relevantes para todos os outros temas do curso devem ser estabelecidas no que diz respeito, em particular, à dicotomia entre a figura do proprietário do conteúdo e a partilha de conteúdo em acesso livre.

Formato de entrega

O curso baseia-se no modelo de aprendizagem experiencial (ETL)² e a entrega dos conteúdos formativos segue as etapas em seguida apresentadas. Os/as docentes devem adaptar a sequência e combinação das atividades de acordo com as especificidades dos grupos de estudantes:

1. Etapa 1. Motivação (Porquê?)

- Histórias motivacionais baseadas em práticas reais, em vídeo
- Discussões em grupo ou em pares
- Testes subjetivos seguidos de autoavaliação ou avaliação por pares
- Visitas de campo virtuais (atividades de observação)
- Projetos de grupo simples (feedback do/a docente e de colegas)

2. Etapa 2. Experiência (o quê?)

- (Vídeo) Aula – modelos, informações factuais, base teórica
- Leitura (livros, revistas, artigos, sites)
- Demonstrações em vídeo

² Kolb, David. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*.



- Pesquisa independente e aplicação de modelos teóricos (perguntas simples de pesquisa quantitativa ou qualitativa)

- Testes objetivos (questionários)

3. Etapa 3. *Coaching* (como?)

- Estudos de caso
- Problemas para estudo individual (autónomo)
- Relatórios individuais (escritos ou orais)
- Ensaios de reflexão
- Fóruns de discussão virtuais para solução de problemas

4. Etapa 4. *Avaliação* (e se?)

- Exames subjetivos
- Projetos de investigação individuais (ou em grupo) de pequena dimensão
- Simulações de competição em grupo ou individual os/as estudantes administram empresas virtuais, realizam análise de mercado e estratégias de promoção, estabelecem preços, identificam vantagens competitivas, etc.)
- Apresentações de soluções dos/as estudantes para questões mais desafiadoras (que fornecem uma oportunidade para os/as estudantes demonstrarem os seus próprios talentos e pontos fortes, incorporando música, artes, habilidades técnicas ou conhecimento especializado)
- Brainstorming*, *role-play*, competições, jogos

Sugestões para a organização de atividades de aula experienciais

Uma aula de exemplo pode ser introduzida através de uma curta história motivacional em vídeo, seguindo-se algumas questões relevantes sobre o tópico ou uma atividade experiencial através de um jogo, assim como uma palestra com uma visualização atrativa (para estimular a observação reflexiva). Uma tarefa de leitura individual adicional pode ser associada a uma questão de pesquisa específica para encorajar a conceptualização abstrata, seguida de uma discussão em grupo de resultados individuais ou um questionário subjetivo. Isto pode ser feito para resumir os pontos-chave e atribuir aos/às estudantes a realização de um relatório individual, um ensaio reflexivo ou uma apresentação de projeto criativo como trabalho a realizar de forma independente (uma parte do estágio de experimentação ativa). Finalmente, os/as estudantes podem partilhar as suas descobertas numa apresentação perante o grupo-turma ou fazer um teste objetivo como uma nova forma de experiência concreta. O feedback da autoavaliação ou da avaliação por pares levará ainda à observação reflexiva que, por sua vez, pode ser usada como uma introdução ao próximo tópico do curso.



VI. Características de qualificação do curso

O plano de ensino do curso está projetado como um programa de estudos genérico que pode ser adaptado para aplicação ao Ensino Superior em universidades e instituições que oferecem programas de graduação nas áreas académicas de Gestão e Economia.

Assim, o curso tem duas opções de entrega:

- Como uma unidade curricular integrada numa licenciatura, nível 6 da EQF
- Como uma unidade curricular integrada num mestrado, nível 7 EQF

A carga horária global do programa, neste caso, é de 60 horas, o que lhe confere 2-3 créditos ECTS. A estrutura do curso segue um padrão geral para a oferta de cursos de Ensino Superior em ambiente formal guiado e é observada uma relação relevante entre as atividades de aprendizagem presencial e individual. Ainda assim, as estruturas e o conteúdo das atividades permitem a entrega tanto no formato presencial quanto à distância.

Em consonância com as especificidades dos quadros de qualificação nacionais, pode ser incorporado como um curso eletivo ou curso extracurricular para as especializações em Artes, Estudos dos *Media* e de Museus, Estudos Étnicos e Culturais, etc.

Os conhecimentos, habilidades e competências adquiridos irão preparar os/as estudantes aprovados/as no curso para trabalhar em algumas das seguintes categorias profissionais de ocupações definidas pela ESCO³, como profissionais autónomos ou contratados:

- **Categoria 1:** Pessoal de chefia e direção => 1431 Diretores e gerentes de centros desportivos, recreativos e culturais
- **Categoria 2:** Especialistas das atividades intelectuais e científicas => 216 Arquitetos, urbanistas, agrimensores e designers/2166 Designers gráficos e de multimédia; 262 Bibliotecários, arquivistas e curadores de museus; 264 Autores, jornalistas e linguistas; 265 Artistas criativos e das artes do espetáculo
- **Categoria 3:** Técnicos e profissionais de nível intermédio => 343 Técnicos de nível intermédio das atividades culturais, artísticas e culinárias; 3332 Organizadores de conferências e eventos; 3339 Outros agentes de negócios (Gestor/a de atividades recreativas, Programador/a de eventos artísticos, Promotor/a, etc.)

bem como noutras ocupações relevantes que têm surgido nas ICC ou outros setores que utilizam os resultados e recursos das ICC.

³ ESCO representa a classificação multilingue europeia de aptidões, competências e profissões. Fornece uma lista geral uniforme e descrições de ocupações e competências profissionais relevantes para o mercado de trabalho da UE e para a educação e formação. A ESCO é coordenada pelo Grupo de Discussão sobre Emprego, Assuntos Sociais e Inclusão da Comissão Europeia.



VII. Diretrizes metodológicas

- *Pré-requisitos*

Este curso destina-se a pessoas que desejem trabalhar nas ICC ou realizar investigação aplicadas para esses setores. O curso foi projetado para fornecer conhecimento genérico sobre as ICC com base no conhecimento fundamental de negócios e princípios básicos de interação económica. É por essa razão que o curso é adequado para estudantes que tenham concluído pelo menos dois semestres dos seus estudos e unidades curriculares introdutórias em Economia, Gestão, Marketing e Finanças.

Será, portanto, particularmente útil para estudantes com pouca ou nenhuma experiência nas ICC. No entanto, os/as estudantes com conhecimento mais substancial sobre o tópico também podem ser beneficiários/as deste curso, através do aprofundamento da sua compreensão do papel das empresas na sociedade e dos dilemas gerenciais envolvidos na combinação de atividades lucrativas com atividades destinadas à criação de valor cultural e impacto social. Para esta segunda categoria de destinatários, leituras adicionais revestem-se de particular importância.

O peso das diferentes disciplinas/temas no programa pode ser alterado de forma a ser adaptado às necessidades dos/as estudantes e os conteúdos podem ser alargados para incluir informações adicionais ou mais aprofundadas no caso de o curso ser ministrado em programas de 2º ciclo/Mestrado.

- *Ensino, leituras obrigatórias e participação em aula*

A ensino deve estar geralmente de acordo com a cultura de instrução predominante na instituição educacional que oferece o curso. No entanto, os/as docentes devem ter em atenção que este programa é projetado especialmente com o objetivo de facilitar a aprendizagem experiencial, ou seja, as palestras (aulas expositivas) são reduzidas ao mínimo e a aula deve ser baseada em técnicas de aprendizagem ativa.

As aulas têm como objetivo fomentar o debate sobre os temas abordados, bem como a troca de opiniões e informações. Leituras adicionais são fornecidas para estudantes mais avançados/as, para referência futura, ou para estudantes que fazem investigação adicional sobre o tema, por exemplo, como um meio para desenvolver seus projetos finais. Espera-se que os/as estudantes venham para a aula preparados/as para contribuir significativamente para as discussões, tarefas e exercícios em grupo. A participação de oradores convidados que são excepcionalmente experientes na área em discussão – por exemplo, decisores políticos, educadores experientes, empresários, mentores de empresas, etc. – é fortemente encorajada. O uso de recursos online de acesso gratuito para a educação (e.g., jogos educacionais, vídeos de estudos de caso), bem como a orientação de colegas entre os/as estudantes, pode contribuir para a qualidade da formação.

Recomenda-se que cada aula inclua um trabalho de grupo de 10-15 minutos, no qual os/as estudantes recebem tarefas relacionadas com os tópicos do dia – por exemplo, cada grupo



apresenta uma posição num debate, um exemplo/estudo de caso ou um resumo de um tópico. Os trabalhos em grupo devem ser aplicados tendo em vista leituras obrigatórias, mas devem envolver um elemento de criatividade ou debate ou, em alternativa, ter como objetivo melhorar as habilidades de apresentação/comunicação. É altamente recomendável que as tarefas de grupo envolvam a resolução de problemas de natureza interdisciplinar (que requeiram contribuições de vários campos). A qualidade do envolvimento dos/as estudantes nas tarefas do grupo deve ter um peso adicional na classificação final e na avaliação.

Nota importante sobre as leituras necessárias: as leituras necessárias devem ser vistas como uma proposta de aceitação voluntária (*pick-and-choose*). Se a extensão destas propostas for considerada excessiva, os/as docentes podem escolher atribuir seções de diferentes leituras ou escolher apenas algumas leituras.

- *Tarefas e avaliação*

A atribuição de classificações e avaliação seguem as normas internas de cada instituição responsável por oferecer o curso. Sem prejuízo do regulamento interno de cada instituição, serão consideradas duas opções principais de avaliação: (i) a assiduidade regular e a participação presencial associada – para os/as estudantes convencionais, e (ii) exame final – para os/as estudantes não convencionais (como trabalhadores-estudantes, jovens adultos, etc., que podem não ser capazes de assistir às aulas na íntegra e isso pode dificultar sua participação ativa).

Os seguintes exemplos de tarefas de avaliação são concebidos como uma lista de opções, ou seja, cada docente pode desenvolver o seu próprio plano de avaliação com base no seu contexto institucional, assim como com base nas necessidades e no nível dos/as estudantes quando o curso é ministrado num ambiente educacional real.

(a) Portfólios eletrónicos (e-Portfólios) individuais/em grupo sobre estudos de caso de organizações das ICC

O e-Portfólio (desenvolvido com recurso a diferentes ferramentas multimédia) deverá servir para introduzir o/a estudante no processo de investigação e análise na área das ICC. O principal resultado do e-Portfólio deve ser a apresentação, análise e avaliação detalhada de um estudo de caso das ICC. Um estudo de caso deverá contemplar uma sinopse de uma situação real enfrentada por uma empresa. Especial atenção será dada ao efeito *spillover* de cada caso e nos desafios enfrentados pelo negócio escolhido, assim como nas lições aprendidas que possam ser divulgadas e influenciadas por outros profissionais do setor. Serão valorizados estudos de caso que se baseiem numa entrevista ou aplicação de questionários com a empresa e/ou numa extensa pesquisa. Esses trabalhos devem ser complementados por elementos multimédia, como fotos, vídeos, apresentações em Powerpoint, transcrições, questionários preenchidos ou ficheiros de áudio de entrevistas. Os/as docentes podem desenvolver as suas próprias diretrizes, tendo em vista as necessidades dos/as estudantes e o seu nível de conhecimento em áreas relacionadas.

Diretrizes sobre o conteúdo esperado dos estudos de caso:



- visão geral da empresa, incluindo sua área de atividade;
- problemas, desafios e oportunidades enfrentados pelo/s empreendedor/es;
- bases da iniciativa empreendedora e papel da gestão da empresa;
- funcionários, comunidade local, públicos e outros *stakeholders*;
- soluções inovadoras – tecnológicas e/ou não tecnológicas – aplicadas pela empresa e como ganharam escala (se for o caso);
- desafios e contratempos, incluindo, mas não se limitando a: criação de valor, financiamento, sustentabilidade, gestão (operacional ou estratégica), comunicação e marketing, gestão de pessoal;
- avaliação geral do valor cultural, efeitos colaterais, colaborações intersetoriais e viabilidade económica da empresa;
- avaliação das necessidades de formação da administração e do pessoal da empresa;
- lições aprendidas e boas práticas que podem ser apreendidas;
- recomendações para melhorar o modelo de negócio descrito com vista a expandir/maximizar o seu impacto.

Requisitos formais: entre 1.800 e 2.000 palavras (no mínimo, sem fontes/referências, anexos e elementos multimédia).

(b) Projeto individual (Plano de negócios)

Os/as estudantes enfrentarão os mesmos desafios que as empresas das ICC, projetando a sua própria iniciativa como uma empresa existente ou imaginária. A apresentação do projeto individual pode assumir a forma de um *pitch*: apresentação, com debate, perante potenciais investidores/entidades financiadoras ou autoscopia (gravação das apresentações dos/as estudantes seguida de autoavaliação e/ou avaliação pelos seus pares).

O objetivo do projeto individual é incentivar os/as estudantes a enfrentar os desafios inerentes à construção de um negócio nos setores culturais e criativos, incluindo, mas não se limitando a:

- desenvolver uma ideia para uma empresa/projeto nas ICC projetado para sua comunidade/região (por exemplo, num contexto real);
- descrever a iniciativa e como ela se relaciona com o perfil económico geral da área-alvo, incluindo possíveis sinergias com outros negócios e setores;
- pesquisar e analisar o potencial de criação de valor partilhado, inovação, *spillover* e colaborações intersetoriais;
- planear o lançamento da iniciativa, definir o direcionamento e definir a estrutura administrativa e operacional do negócio;



- otimizar uma estratégia de comunicação, principalmente no que diz respeito à criação de valor;
- planejar necessidades de capital, opções de financiamento e fazer projeções financeiras básicas.

Requisitos formais: entre 1.800 e 2.000 palavras (no mínimo)

(c) Exame final

Os exames podem ser organizados após a conclusão de cada unidade do curso ou no final de todo o curso. No primeiro caso, a duração de tal exame pode ser de até 1 hora, enquanto a duração do exame final pode ser de até 1,5 horas. Recomenda-se que os exames consistam em questões de escolha múltipla e questões abertas. Um exame baseado num estudo de caso pode ser também uma opção para estudantes de nível avançado ou de formação orientada para a prática. Nestes casos, poderá ser solicitado aos/às estudantes a análise de um estudo de caso através de questões abertas e de escolha múltipla.

- *Classificação final*

A avaliação deve estar de acordo com as regras de avaliação e classificação aceites e utilizadas na instituição de ensino.

Recomenda-se que a avaliação de projetos priorize ideias inovadoras, criatividade, raciocínio e praticidade. O seguinte modelo de avaliação pode ser aplicado para uma escala de 1 a 5 e/ou níveis de competência associados:

- 1- Principiante: básico, demonstra compreensão meramente suficiente dos conceitos e modelos básicos;
- 2- Aprendiz: satisfatório, demonstrando compreensão superficial de conceitos e modelos básicos, relacionando-os com pouca ou nenhuma informação adicional e fornecendo poucos *insights* adicionais;
- 3- Competente: bom, demonstrando compreensão sólida de questões básicas e algumas informações adicionais, capaz de fornecer *insights* novos ou de demonstrar conhecimento das novidades desta área;
- 4- Proficiente: muito bom e significativamente acima das expectativas médias do/a instrutor/a ou do desempenho médio do grupo-turma, capaz de demonstrar excelente compreensão dos conceitos e questões básicas em conjunto com atividades adicionais de investigação, com presença de um elemento criativo ou inovador significativo;
- 5- Especialista: excelente, capaz de demonstrar elevada compreensão de informações, conceitos e modelos, com elementos criativos ou inovadores notáveis;



A escala pode ser convertida em níveis, pontos e percentagens, que irá depender dos sistemas de notas dos países onde o curso é ministrado.

Esquemas de avaliação propostos:

Opção 1:

1. Participação em trabalhos e exercícios individuais e/ou em grupo em sala de aula – 40%
2. Projeto individual – 60%

Opção 2:

1. Participação em trabalhos e exercícios individuais e/ou em grupo em sala de aula – 20%
2. Projeto individual – 40%
3. Exame final – (20%+20%)/40%

Opção 3:

1. Exame final – 100%
- *Código de ética e integridade académica*

Cada instituição que implementa o curso é incentivada a seguir seu próprio código ou conjunto de regras em relação à honestidade académica, não discriminação por género, etnia, religião ou orientação sexual, debate aberto e respeito perante opiniões divergentes, plágio, etc.



VIII. Lista geral de leituras

The Museum of Broken Relationships – Modern Love in 203 everyday objects, by Olinka Vištica and Dražen Grubišić, ed. by Weidenfeld & Nicolson, 2017, Great Britain, ISBN (hardback) 978 1 4746 0549 6.

Luc Long & Mark Dion, *Carnet de fouilles & Lab Book*, ed. by Actes Sud & Musée Departamental Arles Antique / Luc Long, *Carnet de fouilles*, Sous la direction de David Djaoui, Actes Sud & Musée Departamental Arles Antique.

David Usborne, Foreword by Thomas Heatherwick, *Objectivity*, Thames & Hudson, London, UK, 2010.

Jonathan D. Lippincott, *Large Scale – Fabricating Sculpture in the 1960s and 1970s*, Princeton Architectural Press, New York, 2012.

Douglas Gunn, Roy Lockett & Josh Sims, *Vintage Menswear – A Collection from The Vintage Showroom*, 2017, Laurence King Publishing Ltd, London, UK.

Douglas Gunn & Roy Lockett, *The Vintage Showroom – An Archive of Menswear*, 2015, Laurence King Publishing Ltd, London, UK.

Contributors, Author Collective, *60. / Innovators shaping our creative future*, Thames & Hudson Ltd, 2009, London, UK

Neil Spiller & Nic Clear, *Educating Architects: How tomorrow's practitioners will learn today*, Thames & Hudson, London, UK, 2014

Tristan Manco, *Big Art Small Art*, Thames & Hudson, London, UK, 2014

Rian Hughes, *Ideas can be Dangerous*, ed. by Fiell

Inna Alesina, Ellen Lupton, *Exploring Materials – Creative Design for Everyday Objects*, Princeton Architectural Press, New York, Maryland Institute College of Art, Baltimore, New York, 2010.

Klanten, Robert, Schulze, Floyd, *SARAH ILLENBERGER*, published by Gestalten, Berlin, 2011, ISBN 978-3-89955-385-7.

Llewellyn, Nigel, Williamson, Beth, + contributors, *THE LONDON ART SCHOOLS: REFORMING THE ART WORLD, 1960 TO NOW*, Tate Publishing, 2015, ISBN 978 1 84976 296 0.

McLellan, Todd, *THINGS COME APART – A Teardown manual for modern living*, ed. by Thames & Hudson, London, 2013, ISBN 978-0-500-51676-8.

Mia, Mini Miss, Yip, Penter, *BAG DESIGN – A handbook for accessories designers*, ed. by Fashionary International Ltd., 2016, ISBN 978-988-77108-0-6.



- Müller, Bernard, Snoep, Jacomijn Nanette, *VOUDOU/VOODOO – The Arbogast Collection*, ed. by Éditions Loco/Marc Arbogast, Strasbourg, 2013, ISBN 978-2-919507-16-0.
- Sudjic, Deyan, *THE LANGUAGE OF THINGS – Understanding the world of desirable objects*, ed. by W. W. Norton & Company, New York, 2009, ISBN 978-0-393-07081-1.
- Abisuga-Oyekunle, O. A. & Fillis, I. R. (2017), The role of handicraft micro-enterprises as a catalyst for youth employment. *Creative Industries Journal*, 10:1, 59-74, DOI: 10.1080/17510694.2016.1247628
- Aquino, E., Phillips, R., and Sung, H. (2012). Tourism, culture, and the creative industries: Reviving distressed neighbourhoods with arts-based community tourism. *Tourism, Culture & Communication*, 12(1), 5–18.
- Bakas, F.E., Duxbury, N. & De Castro, V.T. (2018). ‘Creative tourism: Catalysing artisan entrepreneur networks in rural Portugal.’ *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 24 (4), pp.731-752, <https://doi.org/10.1108/IJEBR-03-2018-0177>.
- Banaji, S., Burn, A. & Buckingham, D. (2010). *The rhetorics of creativity: a literature review*. Creativity, Culture & Education.
- Belfiore, E. (2002). Art as a means of alleviating social exclusion: does it really work? A critique of instrumental cultural policies and social impact in the UK. *International Journal of Cultural Policy*, 8(1), pp. 91-106.
- Bessant, J. & Tidd, J. (2015). *Innovation and entrepreneurship* (3rd ed). Wiley
- Burry, Mark & Burry, Jane, *Prototyping for Architects*, Thames & Hudson Ltd., London, 2016
- ClydeBan Business (2016). *Business Plan QuickStart Guide: The Simplified Beginner’s Guide to Writing a Business Plan*. ClydeBan Media
- Colette, H. (2009). Women and the creative industries: exploring the popular appeal. *Creative Industries Journal*, 2:2, 143-160, DOI: 10.1386/cij.2.2.143/1
- De Beukelaer, C. & O’Connor, J. (2017). The Creative Economy and the Development Agenda: The Use and Abuse of ‘Fast Policy’. In Polly Stupples & Katerina Teaiwa (eds.), *Contemporary Perspectives on Art and International Development* (pp. 27-47). Routledge.
- Duxbury, N., Albino, S., & Carvalho, C. (orgs.) (2021), *Creative Tourism: Cultural Resources, Entrepreneurship and Engaging Creative Travellers [forthcoming]*. CAB International.
- Duxbury, N. & Bakas, F.E. (2020). "Creative Tourism: A Humanistic Paradigm in Practice". In *Shaping a humanistic perspective for the tourism industry*, edited by Ernestina Giudici; Maria Della Lucia; Daniela Pettinao. Book II, chapter 7, Italy: Routledge.
- Finch, B. (2013). *How to Write a Business Plan*. Kogan Page
- Flew, T. (2012). *The Creative Industries. Culture and Policy*. Sage.



Florida, R. (2002). *The rise of the creative class... and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. Basic Books

Gouvea, R., Kapelianis, D., Montoya, M-J. R. & Vora, G. (2020). The creative economy, innovation and entrepreneurship: an empirical examination, *Creative Industries Journal*, DOI: 10.1080/17510694.2020.1744215

Kerrigan, S., McIntyre, P., Fulton, J. & Meany, M. (2020). The systemic relationship between creative failure and creative success in the creative industries, *Creative Industries Journal*, 13:1, 2-16, DOI: 10.1080/17510694.2019.1624134

Lee-Ross, D. & Lashley, C. (2009). *Entrepreneurship and Small Business Management in the Hospitality Industry*. Elsevier

Noyes E., Allen, I. E. & Parise, S. (2012). Innovation and entrepreneurial behaviour in the Popular Music industry. *Creative Industries Journal*, 5:1-2, 139-150, DOI: 10.1386/cij.5.1-2.139_1

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons

Richards, G. (2020). Designing creative places: The role of creative tourism. *Annals of Tourism Research*, 85.

Richards, G. (2010). Increasing the attractiveness of places through cultural resources. *Tourism, Culture & Communication*, 10, 47–58.

Cerneviciute, Jurate & Strazdas, Rolandas. (2018). *Teamwork management in Creative industries: factors influencing productivity*. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 6. 503-516

Dümcke, C (2015). *New Business Models in the Cultural and Creative Sectors (CCSs)*.

European Expert Network on Culture

Koleva, P. (2021), *Cross-sectoral cooperation and innovation within Creative and Cultural Industries – practices, opportunities and policies within the area of the Northern Dimension Partnership on Culture*, Northern Dimension Partnership on Culture (NDPC)

BG

Министерство на културата на Република България (2019), *Стратегия за развитие на българската култура (2019-2029)*, Проект

Кабаков, И. (2004), *Мениджмънт и правна инфраструктура на културата*, София: Сиела, ISBN 9549064298

Кабаков, И. (2017), *Интегрирано управление на културата*, София: УИ „Св. Климент Охридски“, ISBN 9789540743127

Колева, П.Г. (2013), *Иновационните практики като фактор за стратегическо развитие на организации в сектор „Култура“*, София: Интеркултура Консулт



Стоянов, И. (2018), *Място на творческите индустрии в областните стратегии за развитие — проблеми и възможности*, Велико Търново: ВТУ „Св.Св. Кирил и Методий“, Годишник на департамент „Администрация и управление“, т. 3

Борисова, В. (2017), *Бизнес с интелектуална собственост в творческите индустрии*, София: УНСС, ISBN 9786192320034

Наръчник „Ролята на местните власти за насърчаване на креативните индустрии“ (2016), София: Фондация „Каузи“

Проект „Дигитална култура за регионално сближаване“, <https://www.digital-culture.eu/bg>

Дракър, П. (2010), *Практика на мениджмънта*, София: Класика и стил, ISBN 9549964167

Дракър, П. (2002), *Ефективното управление*, София: Класика и стил, ISBN 9549964167

Ламиман, Ж. (2003). *Успешната иновация*, София: Класика и стил

Бърд, Д (2012), *Директен и дигитален маркетинг на здравия разум*, София: Locus, ISBN 9789547831841

Тотева, М (2019), *Функции на дигитализацията при комуникация 4.0*, Сп. „Реторика и комуникации“, брой 39

Тодоров, П., (2008), *Промени в пазара на електронните медии в условията на цифровизация*, електронно издание „Медии и обществени комуникации“, бр. 1, декември

PT

AICEP (2020). Guia de apoio às Indústrias Culturais e Criativas [brief information on the available financial programmes and support mechanisms]. Available at: <https://portugalglobal.pt/PT/ComprarPortugal/Fileiras/industrias-culturais-criativas/Paginas/industrias-culturais-criativas.aspx>

Amaral, N. (2019). *Impacto: como comunicar em público*. Arena Editora

Carvalho, J. M. (2016). *Inovação e Empreendedorismo* (2^a ed). Vida económica

Duxbury, N., Fortuna, C., Bandeirinha, J. A. & Peixoto, P. (2012). Em torno da cidade criativa. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 99, pp. 5-8

Faustino, P. (2014). *Indústrias Criativas, Media e Clusters. Media XXI*. ISBN: 9789897290572

Fundação Serralves (2008). *Estudo Macroeconómico para o desenvolvimento de um Cluster de Indústrias Criativas na região do Norte*. Porto: Fundação Serralves.

Mateus, A. (Coord.) (2010). *O Sector cultural e Criativo em Portugal*. Estudo para o Ministério da Cultura. Augusto Mateus & Associados.



Mateus, A. (Coord.) (2013). *A cultura e a criatividade na internacionalização da economia portuguesa*. Estudo para o Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais da Secretaria de Estado da Cultura. Augusto Mateus & Associados.

Quintela, P. & Ferreira, C. (2018). Indústrias culturais e criativas em Portugal: um balanço crítico de uma nova ‘agenda’ para as políticas públicas no início deste milénio. *Revista Todas as Artes*, 1(1), pp. 89-111, DOI: 10.21747/21843805/tav1n1a6

Saraiva, J. M. (2015). *Empreendedorismo. Do conceito à aplicação, da ideia ao negócio, da tecnologia ao valor* (3ª ed). Imprensa da Universidade

Sarkar, S. (2014). *Empreendedorismo e Inovação* (3ª ed). Escolar Editora.

SR

Milena Dragičević Šešić, Sanjin Dragojević (2005). *Menadžment umetnosti u turbulentnim okolnostima*. ISBN: 953-222-282-0

Dragičević-Šešić, M. (2012) Ethical dilemmas in cultural policies: conceptualising new managerial practices in new democracies. *Zbornik radova Fakulteta dramskih umetnosti*, str. 69-94

Dimitrije Vujadinović (2005). *Umetnost i autosko pravo*. ISBN: 978-86-84159-25-9