



Cofinanciado pelo
Programa Erasmus+
da União Europeia



Modelos de negócio e gestão. Gestão da Mudança.

Tema 2.1

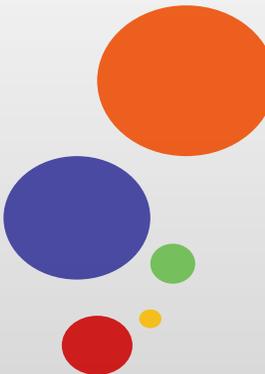


O apoio da Comissão Europeia à produção desta publicação não constitui uma aprovação do seu conteúdo, que reflecte apenas a opinião dos autores, e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer utilização que possa ser feita das informações nela contidas.



Conteúdos

1. Modelos e sistemas de negócio como vantagem competitiva
2. A natureza específica da gestão nas indústrias criativas
3. Lidar com a mudança





Modelos e sistemas de negócio como vantagem competitiva

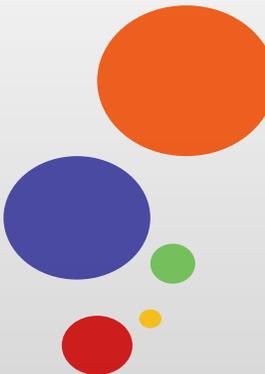
Modelo de negócio

= como os
empresários
individuais e/ou
empresas criam e
entregam valor e
como geram lucro

"Um modelo de negócio é uma ferramenta conceptual que contém um conjunto de objetos, conceitos e as suas relações com o objetivo de expressar a lógica empresarial de uma empresa específica.

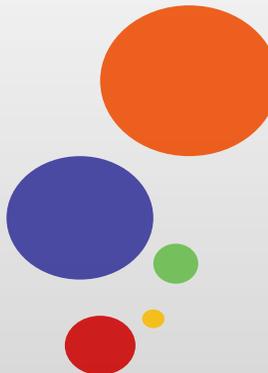
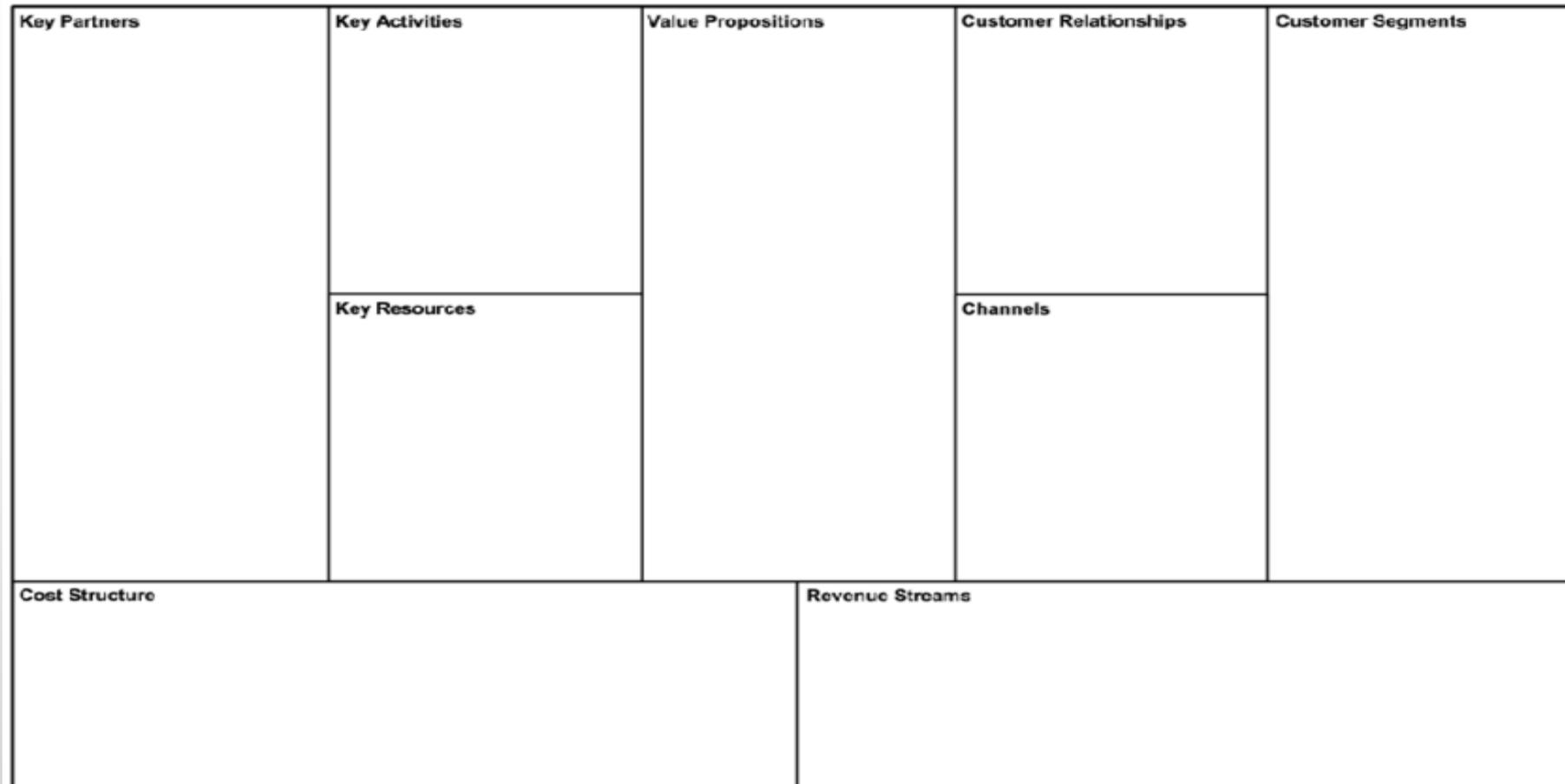
Por conseguinte, devemos considerar que conceitos e relações permitem uma descrição e representação simplificada de que valor é fornecido aos clientes, como isso é feito e com que consequências financeiras".

(Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2010)





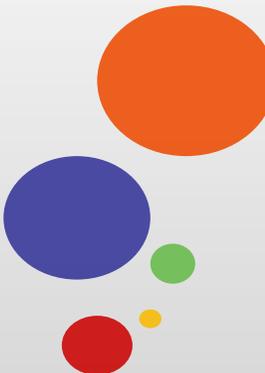
Modelos e sistemas de negócio como vantagem competitiva





Especificidades das ICCs e geração de valor

- 💡 **Baseados em valores culturais ou artísticos e outras expressões criativas individuais ou colectivas**
- 💡 Os bens e serviços são criados através da criatividade individual, habilidade e talento => confiança em **bens intangíveis**
- 💡 **A singularidade do produto** => depende da percepção individual
- 💡 A **geração de valor** pode ser um **processo coletivo** e as parcerias desempenham um papel vital
- 💡 As receitas são geradas pela **exploração da propriedade intelectual**
- 💡 O consumo é activo => **participação**





Modelos de negócio nas SCCs e ICCs

- Cinema
- Setor da Música
- Museus/Culturais
- Setor do Património
- Cinema

Crowdfunding



- Música
- Design/Fashion
- Jogos / Software
- Desenvolvimento
- Arquitetura

Laboratórios de
inovação, centros de
criação, espaços de
coworking



- Música (Ópera, Clássico
Concerto, Música popular)

Streaming



- Sector editorial
- Sector da Música
- Artes Plásticas

Auto-publicação,
Impressão a pedido



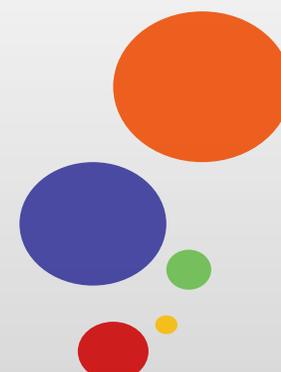
- Meios de
impressão/Publicação
- Artes Plásticas
- Museus / Culturais
- Setor do património
- Artes performativas
- Música

Gamificação



- Meios de impressão/
Publicação
- Sector cultural com
entidades/tarefas
educacionais (museus,
bibliotecas)

P2P





Principais características dos modelos de negócio nos SCCs/ICCs (2)

Fase Start-up

- Muitos novos BMs em CCSs começam com uma abordagem de projeto. Tipicamente, o projeto seguinte começa após a conclusão do projeto em curso.

Tipos de Produtos

- Os tipos de produtos específicos nos SCCs são protótipos, pequenas séries, one-offs, produtos intangíveis, etc.

Financiamento

- A realidade dos novos BMs nos SCCs caracteriza-se por uma hibridização das finanças e pela mistura de fontes de rendimento.



Principais características dos modelos de negócio nos CCSs/CCIs (2)

Métodos de Trabalho

- Diversos
- Métodos cooperativos superiores de trabalho, envolvendo hierarquias de baixo perfil e maior autonomia, tais como trabalho de grupo e de equipa

Intermediários Culturais

- O significado de intermediários culturais é mais elevado do que nos BMs tradicionais.

Direitos Autorais

- O licenciamento de direitos de autor faz parte do BM em muitos SCCs, particularmente na indústria dos media, música e cinema



Especificidades das ICCs e geração de valor



- Os modelos de negócio nas ICCIs referem-se ao processo de criação e venda de significado em vez de produção eficiente de bens ou serviços que podem resolver um problema.
- As empresas nas ICCs não são predominantemente de capital intensivo ou de conhecimento intensivo, mas sim símbolos intensivos.

(Lawrence & Phillips, 2002)

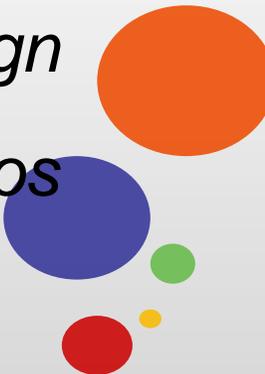




A Economia da Experiência

As CCI estão associadas à necessidade crescente de identidade cultural e de capacitação social das pessoas, expressa de forma simbólica e comunicada através dos meios tecnológicos para obter benefícios económicos da propriedade intelectual, tais como artes e ofícios, moda e design, publicidade, arquitectura, cinema, design gráfico e de software, música e artes performativas, edição ou meios tradicionais.

(Cerneviciute & Strazdas, 2018)

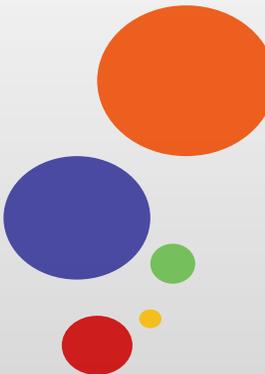




A natureza específica da gestão nas indústrias criativas

"A gestão é a arte de fazer as coisas através das pessoas". Mary Parker Folheto

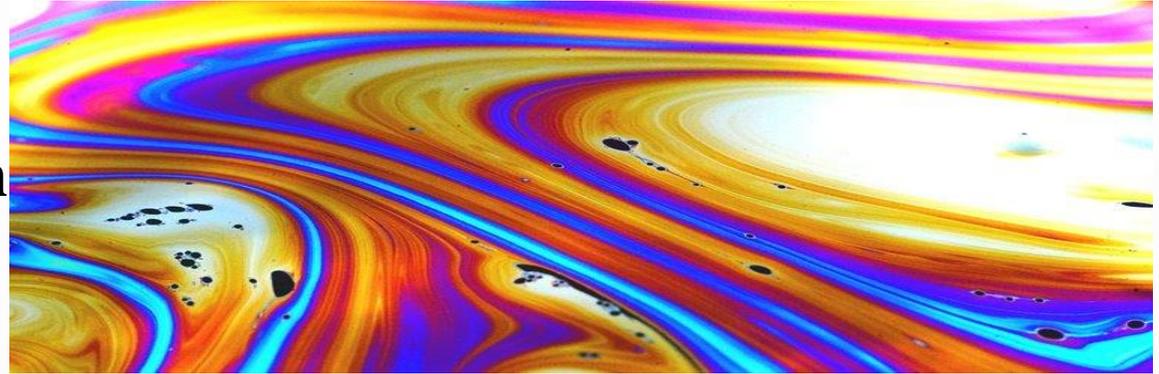
- **Funções gerenciais** - *integrar os três papéis-chave - decisório, informativo e interpessoal*
- **O que fazem os gestores?**
 - Decidir um calendário de actividades para completar determinadas tarefas de desempenho
 - Dar prioridade e coordenar eficazmente as actividades da organização de acordo com um plano existente
 - Identificar e seleccionar as pessoas certas para os postos de trabalho certos
 - Controlo do fluxo de informação
 - Fornecer feedback e medir o desempenho





Gestão de equipas criativas

- Necessidade de produtos novos e únicos
- Procura imprevisível
- Carácter artístico dos produtos
- Pessoal com auto-gestão (Berzins, 2012) em que os membros da equipa se vêem a si próprios como empresários e fornecedores de trabalho intelectual, detendo a principal responsabilidade pela realização dos objectivos organizacionais.
- Implementação de funções paralelas relacionadas com a criação de um plano de acção claro antes de delegar tarefas e equilíbrio entre a vasta gama de elementos do sistema, considerando ao mesmo tempo a importância da motivação e do controlo.





Que competências são necessárias para desempenhar funções de gestão?

Habilidades Técnicas

Formação e supervisão de membros do pessoal

Competência digital

Habilidades Sociais

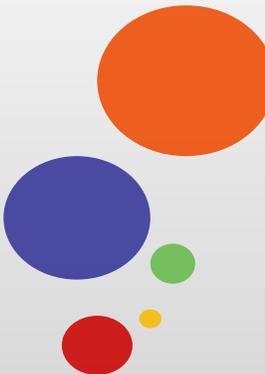
Compreender as necessidades das pessoas

Comunicação efetiva

Habilidades Conceptuais

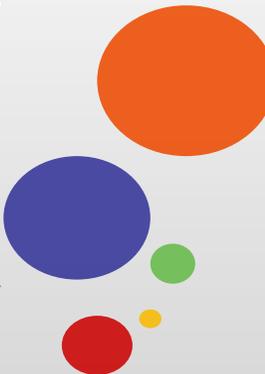
Atenção aos detalhes

Tomada de decisões



Competências importantes de gestão em empresas culturais e criativas

- Capacidade de comunicação e uma capacidade avançada de persuadir, motivar e liderar pessoas criativas, que tendem a ser mais sensíveis, emotivas, auto-expressivas e mais independentes
- Capacidade especial de **equilíbrio** entre o **caráter artístico dos autores** e dos seus produtos, e os **aspectos comerciais** do processo criativo
- Excelente **capacidade de gerir equipas diversificadas** de pessoas de diferentes áreas de especialização, empresas e culturas
- Excelente capacidade de **gerir vários projetos** ao mesmo tempo
- Excelente capacidade de **tomar decisões rápidas** e aceitar críticas num ambiente empresarial competitivo



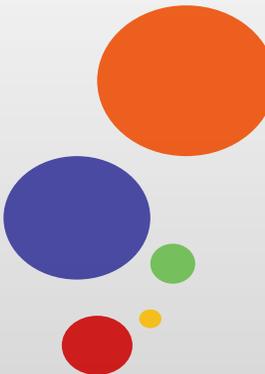


Lidar com a mudança



As principais ameaças:

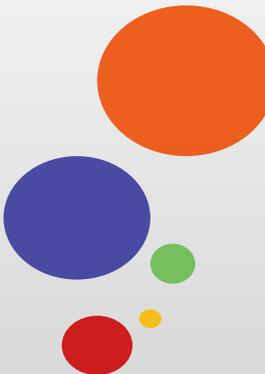
- A concorrência económica global
- Desregulamentação
- Mudança tecnológica rápida
- A pandemia de Covid-19
- Tensão constante em torno da procura de produtos criativos
- Insucesso empresarial
- Risco constante enfrentado pelas organizações criativas



Medo do desconhecido e resistência à mudança

Os chefes de equipa devem ter em mente uma série de razões que podem estar na raiz da resistência individual à mudança:

- Grau de satisfação profissional
- Percepção de objectivos e resultados comuns
- Percepção de riscos potenciais
- Percepção do impacto na vida pessoal
- Diferenças culturais nas atitudes pessoais para a mudança e incerteza
- Medo de perder um emprego, rendimentos ou segurança pessoal
- Preconceitos e preconceitos pessoais





Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



FENICE: Fostering Entrepreneurship and Innovation in Cultural and Creative Industries through Interdisciplinary Education é co-financiado pelo Programa Erasmus+ da União Europeia.

O projecto é uma iniciativa de 5 instituições académicas e de investigação :



www.fenice-project.eu

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