



**Unidade 2: Práticas
Empresariais -
Modelar uma empresa
das ICCs**

Tema 2.4.

**Modelos de negócio,
sistemas e parcerias**

Autores:

**Kaloyan Kostadinov,
Tzvetalina Genova, Elena
Kostadinova**

Instituição:

**Varna University of
Management, Bulgaria**



Cofinanciado pelo
Programa Erasmus+
da União Europeia

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. Número de projeto: 2020-1-BG01-KA203-07919.

Este material faz parte do conteúdo do programa de formação "Gestão e Empreendedorismo nas Indústrias Culturais e Criativas" para estudantes de BA e MA em artes e humanidades (A&H) contendo 10 temas no total. Foi desenvolvido no âmbito da Parceria Estratégica Erasmus+ “*FENICE - Fostering Entrepreneurship and Innovation in Cultural and Creative Industries through Interdisciplinary Education*”.

Os conteúdos da formação num relance:

FENICE: Programa

Unidade 1: Compreender o Empreendedorismo nas ICC

Tema 1.1. Compreender as ICC. Colaborações Intersetoriais.

Tema 1.2. Criatividade e inovação. Responsabilidade e comportamento ético

Tema 1.3. Políticas e intuições culturais. Propriedade intelectual

Tema 1.4. Mentalidade e processo empreendedor.

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 um pitch

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

Tema 2.4: Modelos de negócio, sistemas, parcerias

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

Tema 2.6: Financiamento. Oportunidades e riscos

Pode encontrar mais informações na página: <http://www.fenice-project.eu>

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.

1 TEMA Resumo

Os modelos e sistemas empresariais nas ICCs são específicos e dependem da forma particular de criação de valor. Ainda assim, o tema começará por explicar as características básicas da modelação de negócio como o caminho geral para a criação e entrega de valor e dos sistemas empresariais como os contornos dos diferentes aspetos do funcionamento do negócio. Ao discutir os modelos e sistemas de negócio tradicionais, serão apresentados e explorados os que são pertinentes às CCI. As ICCs deram origem a muitos desenvolvimentos inovadores a este respeito - tais como o crowd-funding/sourcing, eventos eletrónicos, centros criativos, parcerias não formais, vouchering, etc. - na sequência da transformação tecnológica da economia e da evolução associada da forma como as empresas são conduzidas. Finalmente, é feita referência à ligação entre modelos empresariais e parcerias que são particularmente vingadoras para os sectores cultural e criativo e para as ICCs.

2 TEMA Para Leitura

I. Modelos e sistemas de negócio como vantagem competitiva

No mundo atual, as relações entre empresas caracterizam-se pela natureza competitiva do mercado, pela procura de uma vantagem competitiva nos negócios e pela procura de colaboração entre as empresas que constituem redes complexas que proporcionam a satisfação do cliente em termos de procura e serviços prestados como um produto final. Isto também é válido para os sectores cultural e criativo (SCCs), mesmo quando as empresas e organizações neles existentes têm fins lucrativos ou combinam atividades com e sem fins lucrativos (tais como companhias de teatro, galerias, produções cinematográficas) ou funcionam inteiramente sem fins lucrativos (tais como museus e bibliotecas). Nos SCCs, as parcerias e o trabalho em rede entre as empresas e organizações são vitais para a viabilidade e apresentam um elemento integral do processo de criação de valor.

À medida que o avanço tecnológico no mundo contemporâneo de hoje se dirige para as nossas casas, tornando-se cada vez mais complexo, os atuais modelos de negócio conservadores estão a lutar para satisfazer a procura e fornecer soluções. As empresas devem ser capazes de fazer uma análise e desenvolvimento de valor aos clientes finais, bem como aos parceiros comerciais, ao mesmo tempo que se tornam membros distintos de uma rede de parceria.

Portanto, os modelos de negócio definem como os empresários individuais e/ou as empresas criam e fornecem valor e como geram lucro no final. Os modelos de negócio estão associados às estruturas organizacionais das empresas e identificam os bens e serviços que oferecem juntamente com os principais parceiros, atividades e recursos, propostas de valor, relações com clientes e segmentos, canais de distribuição, estrutura de custos e fluxos de receitas. (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2010). Um modelo de negócio está por

detrás da lógica de uma empresa e consubstancia a sua existência, enquanto em perspectiva a estratégia empresarial delinea o processo de combinação de atividades distintas para criar um bem ou serviço que satisfaça uma necessidade social ou do cliente num ambiente e num momento específicos (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011). Assim, os modelos e estratégias empresariais são tão variados como as empresas que operam no mercado e mudam constantemente com a estrutura em mudança da economia.

Existem várias definições de modelos de negócio na literatura académica e de investigação, mas aqui vamos delinear aquelas que se referem à evolução empresarial moderna e que podem referir-se particularmente aos sectores cultural e criativo e às indústrias culturais e criativas (ICCs):

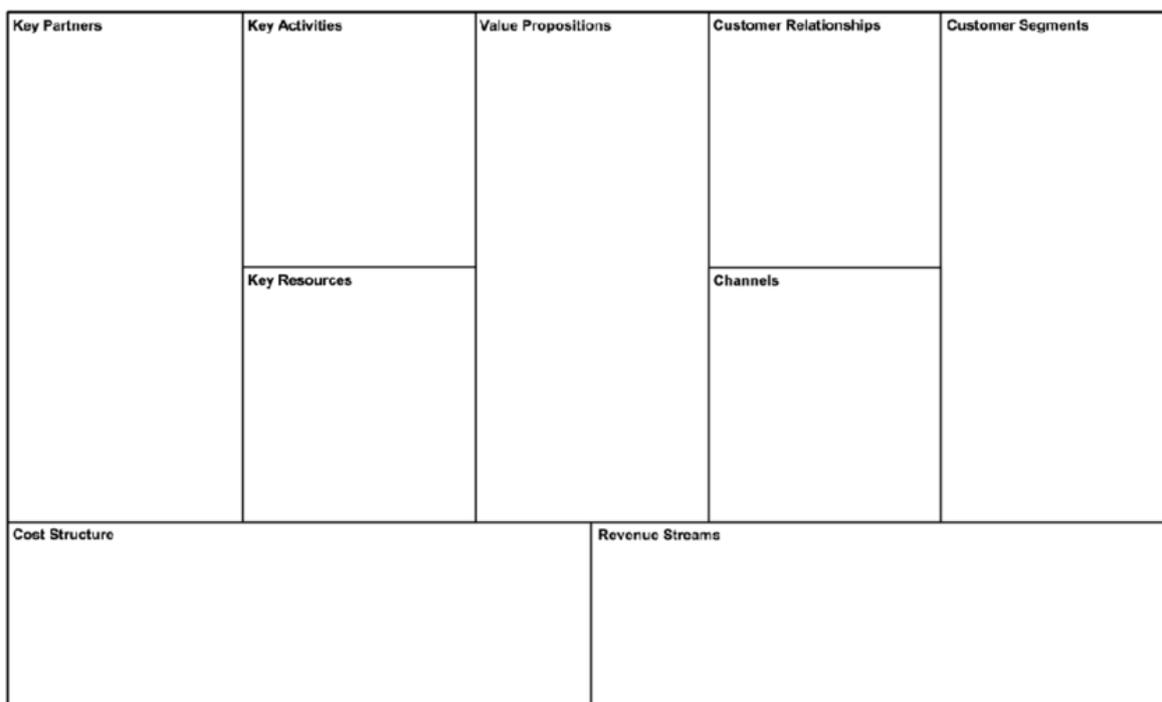
"Um modelo de negócio é uma ferramenta conceptual que contém um conjunto de objetos, conceitos e as suas relações com o objetivo de expressar a lógica empresarial de uma empresa específica. Por conseguinte, devemos considerar que conceitos e relações permitem uma descrição e representação simplificada de que valor é fornecido aos clientes, como isso é feito e com que consequências financeiras". (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept, 2010)

"Um modelo empresarial retrata a conceção do conteúdo, estrutura e governação das transações, de modo a criar valor através da exploração de oportunidades de negócio. Propomos que o modelo de negócio de uma empresa é um importante local de inovação e uma fonte crucial de criação de valor para a empresa e os seus fornecedores, parceiros e clientes". (Amit & Zott, 2001)

A conceção do modelo de negócio é uma tarefa chave para qualquer empresário. A essência deste processo está na tecelagem conjunta de atividades interdependentes realizadas pela empresa, seus parceiros e clientes. (Zott & Amit, 2009). Nos SCCs, contudo, referimo-nos à mudança e atualização dos modelos de negócio paralelamente à inovação, particularmente no que diz respeito às artes performativas, artes visuais, património cultural, música, etc..

O modelo de negócio é uma vantagem competitiva principal para uma empresa. A digitalização e globalização dos negócios resultou em novos modelos de negócio em todos os sectores da economia. A criação, distribuição e consumo de conteúdos digitais tornaram-se uma característica das indústrias culturais e criativas e está muito associada ao crescimento retribuído das CCS entre 2008 e 2020 e à resiliência das empresas baseadas nas TI aos choques macroeconómicos causados pela pandemia da COVID-19. Alguns dos exemplos mais reconhecíveis referem-se à substituição de livros electrónicos para além dos livros em papel fornecidos causaram a reorganização das empresas editoriais, os concertos e espectáculos em linha substituem os eventos clássicos em tempos de distanciamento social, a realidade virtual e aumentada são integrados na produção de museus, teatro, cinema e televisão - os exemplos são múltiplos.

Uma ferramenta analítica estruturada popular para apresentar modelos de negócio é a tela do modelo de negócio que visualiza todas as considerações acima mencionadas:



Fonte: (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2010)

Nas SCCs e ICCs, a ligação em rede e a parceria podem ser referidas tanto como recursos chave como parte da proposta de valor. A razão está na essência dos produtos e/ou serviços que resultam da criatividade pessoal e da combinação de trabalhos em todas as indústrias - tais como o design gráfico, vídeo e música em jogos de vídeo ou a combinação de artes cénicas tecnológicas e materiais na cenografia para uma representação teatral, ballet ou musical.

🚦 **Modelos de negócio nas ICCs**

Assim, os modelos empresariais nas ICCs são diferentes dos das outras empresas e a forma como geram valor pressupõe as especificidades dos SCCs e das ICCs. Aqui, as principais características distintivas referem-se ao seguinte:

- Os sectores cultural e criativo referem-se a todos os sectores cujas atividades se baseiam em valores culturais ou artísticos e outras expressões criativas individuais ou coletivas (European Commission, 2018). Incluem nomeadamente arquitetura, arquivos, bibliotecas e museus, artesanato artístico, audiovisual (incluindo filme, televisão, videojogos e multimédia), património cultural tangível e intangível, design (incluindo design de moda), festivais, música, literatura, artes performativas, livros e publicações, rádio e artes visuais (European Commission, 2018);
- As atividades incluem o desenvolvimento, a criação, a produção, a divulgação e a preservação de bens e serviços que incorporam expressões culturais, artísticas ou outras expressões criativas, bem como funções relacionadas, tais como a educação ou a gestão (European Commission, 2018)
- São baseados no conhecimento e no talento, ou seja, criam bens e serviços através da criatividade, habilidade e talento individuais e, de facto, dependem mais de bens intangíveis do que de bens e recursos tangíveis

- Os produtos culturais são valorizados pelo seu significado e não pela sua utilidade (Lawrence & Phillips, 2002) e isto torna-os únicos, uma vez que a perceção de um produto pode ser diferente para cada consumidor
- A geração de valor pode ser um processo coletivo e as parcerias desempenham um papel vital nas ICC - a cocriação e a coprodução são características típicas
- As receitas são geradas pela exploração da propriedade intelectual
- As CCI são dominadas por pequenas e microempresas que cooperam numa base ad-hoc e de projeto
- A digitalização das empresas tem vindo a mudar rapidamente os modelos através dos quais os bens culturais são criados, geridos, difundidos, acedidos, consumidos e monetarizados (European Commission, 2018)
- A criação de valor nas CCI consiste em (i) criação, (ii) produção (publicação), (iii) divulgação (comércio), (iv) exposição (receção, transmissão) e (v) consumo (participação). A criação de experiências para os consumidores das CCS/CCI é um elemento integrante do modelo empresarial. (United Nations Educational Scientific and Cultural Organisation, 2009)
- O consumo dos produtos da CCI não é passivo - os consumidores participam ativamente no processo de criação de valor através da perceção e interpretação e, no final, um consumidor pode tornar-se cocriador.

Os modelos de negócio nas CCI referem-se ao processo de criação e venda de significado em vez de produção eficiente de bens ou serviços que podem resolver um problema. Por conseguinte, as empresas nas ICC não são predominantemente de capital intensivo ou de conhecimento intensivo, mas sim um símbolo intensivo. Caracterizam-se pela necessidade de gerir o processo de criação de símbolos e pela inovação contínua associada à produção cultural. (Lawrence & Phillips, 2002).

A Rede Europeia de Peritos em Cultura (EENC) define os principais modelos de negócio nos CCS da seguinte forma:

Modelo de Negócio	Principais características	Ramos nas SCCs em que o MN é mais amplamente aceite
Crowdfunding	O crowdfunding é baseado no que é conhecido como micropatrocínio, ou o financiamento em massa de um projeto, serviço, conteúdo, plataforma, produção, trabalho, etc. Em suma, tudo o que seja suscetível de ser financiado por vários patrocinadores que voluntariamente decidam participar na criação ou implementação de uma ideia pode tornar-se um projeto de crowdfunding. O crowdfunding é também uma ferramenta de marketing muito poderosa e proporciona um sentido de propriedade ao doador ("doador"). Este instrumento reformula	Cinema Setor da Música Museus/Culturais Setor do Património

	o sistema de navio doador no sentido de que permite a participação em massa e o envolvimento direto e acessível.	
Laboratórios de inovação, pólos criativos, espaços de coworking	A inovação e os laboratórios criativos são espaços - sobretudo nas cidades - para experimentar, testar, experimentar e implementar ideias e a criatividade. Os laboratórios criam espaços para práticas criativas de apoio aos processos de inovação. A inovação e os laboratórios criativos proporcionam espaços para um intercâmbio interdisciplinar de informação, conhecimento e ideias entre partes interessadas. Eles oferecem a oportunidade de testar e utilizar uma gama de diversos métodos criativos e soluções inovadoras num único local.	Música Design/Fashion Jogos/ Software Desenvolvimento Arquitetura
Streaming	Com base no progresso tecnológico em alta definição áudio e vídeo, casas de ópera, teatros e orquestras podem gravar os seus performances, que podem então ser comercializadas através de plataformas que fazem uso do novo tecnologias para difundir este produto sob condições ótimas para um interessado audiência internacional. Os MN incluem diferentes modelos de pagamento (pagamento por procura, pagamento por utilização, etc.)	Música (Ópera, Clássico Concerto, Música popular sector) Artes performativas Cinema
Auto-publicação, Impressão a pedido	Com a existência do E-book, os livros são impressos apenas a pedido para preencher encomendas reais.	Sector editorial Sector da Música Artes Plásticas
Gamificação	A gamificação refere-se à adição de características semelhantes a jogos, a contextos que nada têm a ver com a indústria do jogo. A ideia é estimular e motivar os utilizadores", ações, ideias, interesses e interações. Por outras palavras, para condicionar o comportamento de forma divertida em qualquer cenário, quer culturais (museus, teatros, livros), empresarial, de lazer, comercial, etc.	Meios de impressão/Publicação Artes Plásticas Museus / Culturais sector do património Artes performativas

		Música
Modelos P2P (Peer to Peer)	O modelo tem as suas raízes na tecnologia e Redes P2P em que os computadores são diretamente ligados um ao outro e sem servidor é necessário apoio. A evolução deste modelo está em contexto com o que é conhecido como "revisão por pares". A revisão pelos pares é a revisão de uma ou mais pessoas do campo de pesquisa que um autor quer publicar.	Meios de impressão/ Publicação Sector cultural com entidades/tarefas educacionais (museus, bibliotecas)

(Fonte: (Dümcke, 2015))

Além disso, a Rede Europeia de Peritos em Cultura (EENC) faz a seguinte comparação entre os modelos de negócio pertinentes aos CC e os modelos de negócio tradicionais:

Microcritério	Características principais	Diferenças com os BMs tradicionais
Fundação / fase de start-up	Muitos novos BMs em SCCs começam com uma abordagem de projecto. Tipicamente, o projecto seguinte começa após a conclusão do projecto em curso.	Fundadores de novos BMs nos SCCs: <ul style="list-style-type: none"> • são jovens e bem instruídos; • são capazes de desenvolver uma visão sobre a sua própria empresa criativa; • têm uma preferência por cenários urbanos; • têm, na sua maioria, um horizonte de um ano no seu negócio cultural e criativo; • estão bem informados através da Internet e de redes pessoais e sociais • utilizar menos o fornecimento de bancos domésticos e outros fornecedores; • começar frequentemente como um emprego a tempo parcial ao lado de um emprego permanente, requerendo por isso, na fase de arranque, menos financiamento.
Tipos de produtos	Os tipos de produtos específicos nos SCCs são protótipos, pequenas	<ul style="list-style-type: none"> • Curtas fases de inovação.

	séries, one-offs, produtos intangíveis, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Nenhuma previsão clara da procura do consumidor e da qualidade do produto. • Após a fase de "pioneirismo", chegará uma fase de diferenciação com uma variedade de combinações de produtos na fase de maturação.
Financiamento / Orçamentação	O acesso ao financiamento e as competências para lidar com a vertente financeira dos novos BMs nos SCCs são uma questão geral. A realidade dos novos BMs nos SCCs é caracterizada por uma hibridização das finanças e pela mistura de fontes de rendimento.	<ul style="list-style-type: none"> • Os modelos de negócio centram-se principalmente em componentes de propostas de valor, relações com visitantes e clientes, menos na estrutura de custos e rendimento/lucro que é diferente da lógica comercial normal. • O processo em termos de finanças caracteriza-se por um apoio financeiro simples a complexo. • O empresário cultural e criativo é responsável pelo seu próprio modelo de negócio e pelas fontes financeiras: empréstimos bancários, empréstimos garantidos por agências governamentais ou sem fins lucrativos, crowd-sourcing, subvenções e subsídios. Os canais de acesso a estes recursos financeiros híbridos são diferentes da lógica empresarial normal.
Métodos de trabalho	Diferentes tipos e modelos de trabalho são utilizados nos SCCs	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos cooperativos superiores de trabalho, envolvendo hierarquias de baixo perfil e maior autonomia, tais como trabalho de grupo e de equipa. • Particularmente na fase "pioneira", expansão de formas

		<p>de trabalho colectivas e cooperativas, que não têm fins lucrativos mas contribuem para o desenvolvimento humano e cultural.</p> <ul style="list-style-type: none"> • O trabalho em rede é quase uma "segunda natureza" dentro das CCSs. Para muitas pessoas criativas, o trabalho em rede começa durante a sua educação e assume uma estrutura mais profissional no local de trabalho. • Um novo termo é "co-opetição" como uma descrição de novas modalidades de trabalho na CCS que provém dos termos ingleses de cooperação e competição. • O trabalho em rede é um método de trabalho colectivo, particularmente no mundo da arte. • Em geral, o trabalho em equipa é uma qualidade que está fortemente ligada à maioria das empresas e sectores da CAC.
Intermediários Culturais	Os intermediários culturais, definidos como jornalistas, bloggers, DJ / produtores de rádio, desempenham um papel significativo.	<ul style="list-style-type: none"> • - O significado de intermediários culturais é mais elevado do que nos BMs tradicionais. • - A entrada no mercado é frequentemente mais elevada através de um intermediário estabelecido. • - Os intermediários culturais operam como facilitadores do sucesso ou do fracasso nos SCCs.
Direitos Autorais	O licenciamento de direitos de autor faz parte da BM em muitos SCCs, particularmente na	<ul style="list-style-type: none"> • Os custos de transacção associados ao licenciamento de direitos de autor são um problema significativo para muitos BMs nos

	indústria dos media, música, e cinema.	SCCs, particularmente na indústria dos media, música e cinema. <ul style="list-style-type: none"> • Os custos de transacção associados ao licenciamento de direitos de autor são mais elevados ou pelo menos mais difíceis de resolver do que em outros ramos.
--	--	---

Fonte: (Dümcke, 2015)

II. Parcerias de negócios

Definição de parcerias de negócios

Uma parceria empresarial é uma relação entre dois, ou mais, empresários ou entidades empresariais, que é estabelecida por um acordo. Os investimentos dos parceiros numa parceria empresarial dependem, conseqüentemente, dos possíveis benefícios futuros.

As parcerias empresariais incluem frequentemente pessoas que participam diretamente no processo empresarial, podem também envolver atores que têm uma participação limitada, ou responsabilidade pelo equilíbrio financeiro da empresa e possíveis atos legislativos que possam vir a ocorrer posteriormente.

Uma parceria de negócios representa geralmente várias entidades empresariais mutuamente ligadas (pessoas singulares ou coletivas ou ambas)¹ e, desta forma, não pode ser semelhante a uma sociedade comercial, que se caracteriza pela sua natureza separada. Em vez disso, podem encontrar-se semelhanças noutras entidades, tais como empresários, ou contratantes, devido à sua ligação entre as próprias entidades e à responsabilidade que têm por quaisquer conseqüências financeiras ou legislativas que possam surgir devido à parceria.

Tipos de Parcerias

Antes de estabelecer uma parceria empresarial, é importante decidir que tipo de parceria será a mais apropriada para o fim específico. Podemos distinguir vários tipos principais de parcerias de negócios.

¹ Pessoa física (também conhecida como pessoa singular) - um ser humano individual, quando sujeito a direitos e obrigações na lei.

Pessoa colectiva - uma entidade colectiva de direito que não é humana, mas uma empresa, corporação, agência, organização não governamental, etc..

Uma parceria geral inclui parceiros que estão envolvidos nas operações quotidianas da empresa e têm responsabilidade como proprietários de negócios pelas possíveis consequências financeiras e legislativas que possam ocorrer.

As parcerias podem ser formais e permanentes - ou seja, passadas através de registos jurídicos - ou informais e ad hoc - ou seja, criadas para um fim ou projeto específico. Nas CCI, as parcerias ad hoc são mais comuns, pois a maioria dos agentes aqui são artistas individuais (empresários em nome individual) ou microempresas. O âmbito não normalizado dos projetos culturais e criativos exige que as parcerias sejam frequentemente construídas por períodos de tempo determinados e para a elaboração de um projeto cultural concreto que poderá não ser replicado no futuro. Isto requer o estabelecimento de parcerias específicas para projetos de tarefas.

Uma parceria limitada consiste em um, ou mais, parceiros comerciais que assumem a responsabilidade pelo seu desenvolvimento, e um, ou mais, parceiros que são externos às funções centrais da empresa e não assumem qualquer responsabilidade por eventuais consequências financeiras, ou legislativas, que possam ocorrer.

Uma parceria de responsabilidade limitada fornece apoio legislativo de responsabilidade a todas as partes envolvidas nas parcerias. Este tipo de parceria é normalmente estabelecido por parceiros comerciais num domínio profissional, por exemplo advogados, arquitetos e contabilistas, para citar apenas alguns. Oferece proteção contra eventuais consequências legislativas que possam ocorrer de outros parceiros da sociedade.

Estabelecer uma parceria

Para estabelecer uma parceria comercial, esta deve ser registada com o país, ou países, mas os requisitos específicos para tal registo podem variar dependendo da legislação nacional do país, ou países. Os acordos comerciais para especificar a estrutura da parceria são tipicamente postos em prática para que as parcerias atribuam e planifiquem as contribuições específicas para cada uma das partes envolvidas, os papéis e a responsabilidade dos parceiros neste processo, assim como o rácio específico em termos de benefícios e perdas da parceria. Estes acordos são tipicamente estabelecidos entre as partes envolvidas no processo e não com o país, ou países, nos quais gerem os seus negócios.

III. Parcerias empresariais e modelos empresariais

Modelos de negócio e parcerias estão mutuamente ligados através da criação de valor acrescentado e utilização de recursos para obter uma vantagem competitiva no mercado. São os recursos que constituem o incentivo para formar relações e parcerias comerciais criando potencial para a criação de valor adicional no mercado.

O valor pode ser fornecido aos parceiros numa parceria através da minimização de custos para os clientes, despesas de desenvolvimento de produtos, criação de ideias novas e lucrativas e facilitação de colaborações. Isto, por sua vez, ajuda a criar a vantagem competitiva para as partes altas envolvidas na parceria que todos os parceiros estão a

procurar em primeiro lugar. Nos CCSs e CCI, o trabalho conjunto e a cocriação são valores acrescentados particularmente significativos das parcerias.

Um entendimento popular é que as parcerias são geralmente constituídas numa base voluntária, utilizando acordos de cooperação empresarial entre duas, ou mais, entidades empresariais. Podem acontecer como um produto de uma variedade de incentivos e objectivos, assumir várias formas e ter lugar tanto vertical como horizontalmente na empresa.

Os empresários das indústrias de CCI geralmente formam múltiplos modelos empresariais, que gerem através de uma única empresa. Na realidade, como os empresários procuram a colaboração, uma vez que encontram perspectivas de negócio, que é colocada num modelo de negócio particular desenvolvido pelos seus parceiros. Um dos aspetos mais importantes de uma parceria empresarial é que ela não inclui a cooperação entre entidades empresariais, mas sim uma colaboração entre modelos empresariais (um, ou em alguns casos, mais do que um) na mesma entidade empresarial. Isto, por sua vez, torna o modelo de negócio uma característica determinante de uma parceria empresarial.

O outro aspeto de uma parceria empresarial envolve uma empresa empresarial única e interdependente que é colocada entre dois modelos empresariais característicos de uma parceria empresarial.

Uma parceria de negócios é caracterizada por duas características principais. Por um lado, uma parceria proporciona valor acrescentado aos modelos de negócio envolvidos no processo. Por outro lado, a colaboração reforça a sinergia entre as entidades envolvidas, o que, por sua vez, proporciona oportunidades de criação de formas contemporâneas de valor acrescentado. Estas são então implementadas de volta aos respetivos modelos de negócio envolvidos no processo como inovação.

Para concluir, uma parceria empresarial é um instrumento prático para o fornecimento de valor acrescentado a todas as partes envolvidas, o que produz valor adicional para os diferentes modelos de negócio envolvidos e caracterizados por este processo. Nesta colaboração, todas as entidades envolvidas podem prosperar através da parceria entre elas, uma vez que é benéfica para todos os parceiros.

IV. Concepção de oportunidades de parceria

A concepção de um modelo empresarial envolve o fornecimento de um quadro de discussão de oportunidades de parceria na CCI. O modelo empresarial garante a contribuição dos empresários para uma entidade empresarial, tal como a criação de novos produtos, como parte do processo de fornecimento de valor acrescentado aos produtos criados no processo, ou através da colaboração em vários contextos.

No entanto, a concepção de um modelo empresarial só pode dar uma ideia geral do resultado da parceria empresarial. Continua a ser discutível se os modelos de negócio podem realizar o valor acrescentado criado na prática.

No processo de concepção, os parceiros discutem a sua abordagem da parceria em questão. Os participantes neste processo colaboram uns com os outros com a intenção de criar valor acrescentado dos seus produtos. Isto, em resumo, descreve a essência do processo de concepção.

Este processo prevê a noção de colaboração mútua com vista à criação de valor acrescentado. Para que o processo de parceria seja eficaz, todas as partes envolvidas neste processo devem trabalhar em conjunto em colaboração para coordenar os seus objetivos. Os parceiros, com efeito, devem ajustar a sua abordagem para alcançar sinergias, especialmente na criação de valor acrescentado aos seus produtos que foram criados durante a parceria, o que, por sua vez, irá garantir o sucesso do próprio processo.

V. A inovação como força motriz dos modelos de negócio e parcerias

Hoje em dia, o poder da inovação através de parcerias não é utilizado em todo o seu potencial. As parcerias são geralmente realizadas para melhorar os modelos empresariais existentes ou estabelecer novos modelos no mercado das CCI. A razão para este fenómeno radica na ausência de uma estrutura coesa na comunicação em relação às parcerias em geral. O padrão de colaboração, que é interdependente com a capacidade de inovação, tem de ser implementado em diferentes níveis da entidade empresarial, uma vez que influencia diretamente a estrutura da recém-criada entidade empresarial CCI. Como resultado, pode ser difícil encorajar a criatividade, uma vez que a noção de mudança ganha potencial.

As parcerias dependem em grande medida da comunicação como regra. O estilo linguístico de expressão facilita o grau de inovação a ser visado. Consequentemente, três fases de aplicação de um modelo empresarial, que podem ser implementadas através do grau de comunicação, podem ser delineadas.

A primeira, e possivelmente a mais prática, destina-se a melhorar o desempenho de uma entidade empresarial funcional.

Tais parcerias são comparativamente fáceis de implementar numa organização empresarial devido ao efeito imediato que produzem no valor acrescentado de qualquer modelo empresarial que já esteja a funcionar. Mesmo assim, estas colaborações não contribuem eficazmente para a força motriz da inovação que é necessária para melhorar os modelos de negócio em questão.

A segunda fase da parceria aplicada na inovação de um modelo de negócio envolve a criação de um aspeto estrutural inovador que desempenha um papel crucial no desenvolvimento do modelo de negócio.

O conceito de parceria nas CCI visa facilitar a comunicação, e tornar as parcerias uma ferramenta valiosa para a inovação do modelo de negócio. Pode melhorar substancialmente os modelos de negócio em funcionamento, proporcionar uma possibilidade de parcerias para colaboração livre, e melhorar o processo de comunicação nos modelos de negócio. Ajuda a criar novas estratégias empresariais que se baseiam na noção de inovação aberta,

externalizando conhecimento e recursos com livre acesso a todos os parceiros envolvidos, e assim, gerando um novo potencial de valor acrescentado para o modelo empresarial.

A formação de colaborações pode ser um desafio, pois envolve a compreensão mútua para a criação de interesse em todas as partes envolvidas em termos de lucros empresariais e motivação para o desenvolvimento de um modelo de negócio.

Como tal, evidentemente, a comunicação entre entidades empresariais pode por vezes ser vista como vaga, ou mesmo secreta, e a aquisição de sucesso pode muitas vezes constituir um desafio substancial.

VI. Leituras Sugeridas:

Boulton, R., Libert, B. and Samek, S. (2000) 'A business model for the new economy', *The Journal of Business Strategy*, Vol. 21

Davies, S.B. (2011) *What is the value of partnerships between the education and creative/cultural sectors?* London: A New Direction.

Docherty, P. and Harland, J. (2001) *Partnerships for Creativity: An Evaluation of Implementation*. Slough: NFER

Dümcke, C. (2015). "New business models in the Cultural and Creative Sectors" (Ad hoc question 28). European Expert Network on Culture (EENC).

Easton, C. and Benton, T. (2006) 'National evaluation of creative partnerships. Final Report'. London: Creative Partnerships

Osterwalder, A., Pigneur, Y (2010), 'Business Model Generation', John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

McPhee, W. and Wheeler, D. (2006) 'Making the case for the added-value chain', *Strategy & Leadership*, Vol. 34

Zott, C. and Amit, R. (2008) 'The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance', *Strategic Management Journal*, Vol. 29

3 Referências

- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.187>
- Anand, B., & Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*. doi:[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<295::AID-SMJ91>3.0.CO;2-O](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<295::AID-SMJ91>3.0.CO;2-O)
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. (2011). How to Design a Winning Business Model. *Harvard Business Review Home*. Retrieved from <https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model>
- Culture and Creativity Association. (2022). *Creative Economy*. Retrieved from Culture and Creativity: <https://www.culturepartnership.eu>
- Dümcke, C. (2015). "New business models in the Cultural and Creative Sectors" (*Ad hoc question 28*). European Expert Network on Culture (EENC).
- European Commission. (2018). Proposal for a REGULATION OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL establishing the Creative Europe programme (2021 to 2027) and repealing Regulation (EU) No 1295/2013.
- Gerlitz, L., & Prause, G. (2021). Cultural and Creative Industries as Innovation and Sustainable Transition Brokers in the Baltic Sea Region: A Strong Tribute to Sustainable Macro-Regional Development. *Sustainability*, 13(9742). doi:<https://doi.org/10.3390/su13179742>
- Imperiale, F., Fasiello, R., & Adamo, S. (2021). Sustainability Determinants of Cultural and Creative Industries in Periphery Areas. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(9), 438. doi:<https://doi.org/10.3390/jrfm14090438>
- Lawrence, T., & Phillips, N. (2002). Understanding Cultural Industries. *Journal of Management Inquiry*, 11(4), 430-441. doi:DOI: 10.1177/1056492602238852
- Linder, J., & Cantrell, S. (2000). Changing Business Models: Surveying the Landscape. Accenture Institute for Strategic Change. Accenture Institute for Strategic Change. Retrieved from http://www.businessmodels.eu/images/banners/Articles/Linder_Cantrell.pdf
- Mahadevan, B. (2000). Business Models for Internet-Based E-Commerce: An Anatomy. *California Management Review*, 42(4), 55-69. doi:<https://doi.org/10.2307/41166053>

- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology - A proposition in a Design Science Approach*. University of Lausanne, Switzerland. Retrieved from http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2010, June). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1). doi:10.17705/1CAIS.01601
- Pateli, A., & Giaglis, G. (2003). A Framework for Understanding and Analysing eBusiness Models. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/244415673_A_Framework_for_Understanding_and_Analysing_eBusiness_Models
- United Nations Educational Scientific and Cultural Organisation. (2009). *The 2009 UNESCO Framework for Cultural Statistics (FCS)*. UNESCO Institute of Statistics. Retrieved October 24, 2021, from http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/unesco-framework-for-cultural-statistics-2009-en_0.pdf
- Zott, C., & Amit, R. (2009). Business Model Design: An Activity System Perspective. *IESE Research Papers*, 43. IESE Business School. doi:10.2139/ssrn.1356511