



## **Unidade 1:**

### **Compreender o Empreendedorismo nas ICCs**

#### **Tema 1.2.**

### **Empreendedorismo, Gestão e Liderança nas ICCs**

Autoras:

**Elena Kostadinova, Neda  
Dimitrova, Tzvetalina Genova**

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 profissionais das artes e humanidades (A&H), contendo 5 temas no total. Foi desenvolvido no âmbito da Parceria Estratégica Erasmus+ "FENICE - Fostering Entrepreneurship and Innovation in Cultural and Creative Industries through Interdisciplinary Education".

O conteúdo da formação num relance:

## **FENICE: Programa**

### **Unidade 1: Compreender o Empreendedorismo nas ICCs**

Tema 1.1. Criatividade, Inovação Colaborações Trans Setoriais. Propriedade Intelectual.

Tema 1.2. Empreendedorismo, Gestão e Liderança nas ICCs

### **Unidade 2: Prática de Empreendedorismo – Modelar uma Empresa das ICCs**

Tema 2.1. Design de um negócio para as ICCs: preparar um plano de negócios e fazer um Pitch das ideias de negócios

Tema 2.2. Rumo ao valor: Avaliação económica, comercial e cultural dos produtos e serviços nas ICC

Tema 2.3. Mercado, Competição, Consumo e Branding nas ICCs

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

---

O empreendedorismo tem um papel muito importante em cada economia. Cria inovações e empregos, impulsiona o desenvolvimento económico e aumenta o bem-estar da população local. O potencial do empreendedorismo cultural e criativo foi reconhecido no início dos anos 2000 e, assim, reforçou um surto no surgimento de novas empresas culturais e criativas e na investigação conceptual dos fenómenos. Contudo, devido à complexidade do conceito e à falta de uma definição unificada, existe uma confusão considerável no que diz respeito à utilização do termo.

Este tema introduz o conceito de empreendedorismo e a sua interpenetração, tendo em vista as CCI. Os conceitos básicos na área do empreendedorismo são apresentados em conjunto com o papel e a importância do empreendedorismo para o desenvolvimento económico. É dada atenção à interpretação do empreendedorismo como um estado de espírito e ao principal conjunto de aptidões, competências e conhecimentos que são necessários a um empreendedor. Questões como os passos chave na elaboração da ideia empresarial, as fases do processo empresarial e os recursos necessários para o desenvolvimento bem-sucedido de empreendimentos empresariais, são também abordados.

## 2 TEMA Para Leitura

---

### I. Conceito de Empreendedorismo

O empreendedorismo tem sido geralmente reconhecido pelo seu importante papel em muitos campos no mundo contemporâneo de hoje. De facto, a atividade empresarial é validada como um dos principais motores de inovação e um pilar para o progresso global que impulsiona o desenvolvimento económico e social, o crescimento e o bem-estar.

A atividade empresarial remonta a épocas antigas, mas é ainda uma experiência em evolução. Tem sido absorvida em muitos subcampos da atividade humana e, portanto, tornou-se parte de várias disciplinas diferentes, contribuindo significativamente para a sua fertilização prática e teórica. No entanto, embora a definição de empreendedorismo tenha ocupado estudiosos durante muitos anos, não existe um consenso sobre o seu significado exato. Mais ainda, existe uma considerável confusão na forma como as pessoas utilizam o termo empreendedorismo. (Nadim Ahmad, 2008). Isto deve-se em parte às abordagens diferenciadas e às perspetivas científicas que têm sido utilizadas ao longo dos anos na tentativa de fornecer uma definição do fenómeno do empreendedorismo.

O próprio termo "espírito empresarial" deriva do verbo francês "Empreender", que significa "empreender", "procurar oportunidades", ou "satisfazer necessidades e desejos através da inovação e de empresas pioneiras". A palavra apareceu pela primeira vez no dicionário francês em 1723. O economista francês Richard Cantillon é geralmente acreditado por ser o primeiro a cunhar a frase no contexto do que vemos hoje como empreendedorismo, por volta de 1730. (Ahmad & Seymour, Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection, 2008). Livrementemente, definiu o empreendedorismo como o

autoemprego de qualquer tipo, e os empreendedores como os que assumem riscos, no sentido de que no presente compraram mercadorias a determinados preços para venderem a preços incertos no futuro. (Ahmad & Seymour, Defining Entrepreneurial Activity: Definitons Supporting Frameworks for Data Collection, 2008).

**Empresários são as pessoas (proprietários de empresas) que procuram gerar valor, através da criação ou expansão da atividade económica, identificando e explorando novos produtos, processos ou mercados.**

**A atividade empresarial é a Ação humana empreendedora na procura da geração de valor, através da criação ou expansão da atividade económica, identificando e explorando novos produtos, processos ou mercados.**

**O empreendedorismo é o fenómeno associado à atividade empreendedora.**

- ***Elementos do Empreendedorismo***

O empreendedorismo é moldado por muitos elementos, mas os mais importantes incluem:

<b>1. Inovação</b>	<p><b>O empreendedorismo é uma fonte chave de inovação e diferenciação de produtos em qualquer economia. É na realidade um dos mais importantes meios e ao mesmo tempo um efeito do sucesso empresarial. A inovação é utilizada para a exploração das oportunidades disponíveis no mercado e para a superação de quaisquer ameaças.</b></p> <p>Esta inovação pode ser um novo produto, serviço, tecnologia, técnica de produção, estratégia de marketing, etc. A inovação pode mesmo envolver fazer algo melhor e de forma mais eficiente ou económica. Seja como for, a inovação é um fator chave no conceito de empreendedorismo e traz consigo outras mudanças - para os clientes, para os concorrentes e até para o mercado.</p>
<b>2. Arriscar</b>	<p>O empreendedorismo está associado ao risco. Em primeiro lugar, os resultados e os efeitos da inovação, que estão na atividade empreendedora, são difíceis de prever plenamente. Há sempre o risco de algo não acontecer de acordo com o plano e os resultados não são os desejados. Depois vem o risco possuído pelos fatores do ambiente externo que não podem de todo ser controlados.</p> <p>Não assumir quaisquer riscos pode estagnar um negócio e uma tomada de impulso excessiva pode causar perdas. Assim, um bom empresário sabe como assumir e gerir os riscos do seu negócio. Mas a capacidade do empresário de assumir riscos ajuda-o a explorar as oportunidades que o mercado lhe oferece.</p>
<b>3. Visão</b>	<p>A visão ou a previsão é uma das principais forças motrizes por detrás de qualquer empresário. É a energia que impulsiona o negócio,</p>

	<p>utilizando a visão prospetiva do empresário. É o que dá ao negócio um esboço para o futuro - a tarefa a completar, o risco a assumir, a cultura a estabelecer, etc.</p> <p>Muitos grandes empresários são chamados "visionários" pela grande visão que têm e que os apoiou a estabelecer objetivos a curto e longo prazo para o seu negócio, mas também a planear as formas de atingir esses objetivos.</p>
<b>4. Organização</b>	<p>No caso geral, o empreendedorismo é um espetáculo de um só homem. O empresário suporta todos os riscos e desfruta de todas as recompensas. E tem a certeza de ter a ajuda de empregados e gestores de nível intermédio, mas deve ser ele a ter o controlo final. Isto requer muita organização e competências organizacionais impecáveis.</p> <p>Um empresário tem de ser capaz de gerir e organizar as suas finanças, os seus empregados, os seus recursos, etc. Assim, as suas capacidades de organização são um dos elementos mais importantes do empreendedorismo.</p>

Tabela 2: Principais elementos do empreendedorismo

- **Empreendedorismo nas ICCs**

As empresas CCI, em particular as pequenas e médias, têm características específicas que as podem separar do empreendedorismo "regular". Operam frequentemente em condições de mercado específicas, produzem bens que são "culturais" por natureza, trabalham com pessoas que muitas vezes são mais orientadas para o conteúdo do que para o comércio e geralmente criam empresas muito pequenas (micro-PMEs) que podem existir com base em redes permanentes. (Directorte-General for Education, Youth, Sport and Culture (European Comission); Eurokleis; HKU Utrecht School of Arts; K2M, 2013)

O conceito de empreendedorismo cultural foi introduzido pela primeira vez por Paul DiMaggio em 1982. Nessa altura, pouca atenção foi dada à figura do capitalista cultural - "uma pessoa que investe os lucros obtidos através da gestão de empresas industriais para a fundação e manutenção de uma instituição cultural" - que foi apresentada no seu artigo. No entanto, tanto a curiosidade académica como a do mercado relativamente ao empreendedorismo cultural aumentaram rapidamente após o potencial das indústrias culturais e criativas como sectores economicamente importantes ter sido reconhecido pelos decisores políticos no início dos anos 2000.

Logicamente, a definição de empreendedorismo cultural ou criativo é primeiro dificultada pela visão clara sobre a atividade empresarial enquanto tal e depois pela variedade de especificidades que cada uma das indústrias culturais e criativas abrange. No entanto, a

investigação está a florescer, proporcionando uma compreensão diferente relativamente ao fenómeno.

A diferença entre o empreendedorismo cultural e o de qualquer outro sector é "em características contextuais e sectoriais, a natureza do trabalho artístico, e valores culturais específicos, empregues por empreendedores culturais". A característica mais distintiva dos empreendedores culturais parece ser o envolvimento pessoal no processo criativo" (Dobрева & Ivanov, 2020).

A Comissão Europeia (2013) promove os empresários culturais como alguém que cria ou traz para o mercado um produto ou serviço cultural ou criativo e que utiliza princípios empresariais para organizar e gerir esta atividade criativa de uma forma comercial. No entanto, alcançar um equilíbrio entre criatividade e empreendedorismo não é simples e os empreendedores diferem de acordo com a sua motivação e os sectores em que operam. (Directorte-General for Education, Youth, Sport and Culture (European Comission); Eurokleis; HKU Utrecht School of Arts; K2M, 2013)

O termo empreendedorismo cultural e criativo tentará aproximar os dois mundos de empreendedor e artista: o reconhecimento do espírito empreendedor latente de um artista, e o espírito criativo latente de um empreendedor. (Directorte-General for Education, Youth, Sport and Culture (European Comission); Eurokleis; HKU Utrecht School of Arts; K2M, 2013)

Os estudiosos descrevem os empresários culturais como pessoas que quebram as regras e atravessam fronteiras (Spilling, 1991), ultrapassando obstáculos (Amolo & Beharry-Ramraj, 2015), esbatendo as fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal (Bridgstock, 2013; Werthes et al, 2018), demonstrando paixão e empenho no conteúdo artístico, persuasivo, prudente e demonstrando coragem, esperança e fé no que estão a fazer (Klamer, 2011), assumindo riscos (Wardani et al., 2017), demonstrando elevada tolerância à ambiguidade, perseverança, auto-suficiência, autonomia e criatividade (Bhansing et al., 2018; Werthes et al., 2018). (Dobрева & Ivanov, 2020)

A tensão entre o criador de uma obra cultural e o empresário, típica de muitas empresas culturais e criativas, é frequentemente vista no desejo de dar prioridade ao valor cultural da criação com pouca motivação para gerar valor económico (orientado para a criação), enquanto o empresário dará prioridade à exploração económica sobre o seu valor cultural (orientado para o crescimento). (Directorte-General for Education, Youth, Sport and Culture (European Comission); Eurokleis; HKU Utrecht School of Arts; K2M, 2013)

Por conseguinte, é compreensível que os praticantes enfatizem o valor cultural do empreendedorismo na sua tentativa de descrever o que é exatamente o cultural. Entre a variedade de definições que podem ser encontradas, aderimos ao seguinte:

**O empreendedorismo nas artes e cultura é uma atividade económica bem como sociocultural, baseada na inovação, exploração de oportunidades e comportamentos de risco. É uma atividade visionária, estratégica, inovadora e social.** (Varbanova, 2013)

**Os Empresários Culturais são agentes de mudança cultural e visionários engenhosos que organizam capital cultural, financeiro, social e humano, para gerar receitas a partir de uma atividade cultural. As suas soluções inovadoras resultam em empresas culturais economicamente sustentáveis que melhoram a subsistência e criam valor cultural e riqueza tanto para produtores criativos como para consumidores de serviços e produtos culturais. (Temblay, n.d.) (Anheier & Isar, 2008)**

## II. II. A gestão nas Indústrias Culturais e Criativas

A gestão de pessoas em todos os campos da vida social será associada a um processo de conduzir diferentes indivíduos com diferentes competências e qualidades em direção a um objetivo comum. De uma perspectiva empresarial, a realização dos objetivos da organização dentro de um prazo específico requer uma coordenação sustentada dos esforços individuais através de uma série de atividades realizadas por líderes e gestores. A conhecida definição de gestão de Mary Parker Follett como "a arte de fazer as coisas através de outras pessoas" coloca o foco na importância primária da gestão e nas suas principais tarefas de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços de outras pessoas de uma forma sistemática.

- ***Funções de Gestão***

Para assegurar um funcionamento adequado da unidade organizacional, um gestor deve integrar os três papéis-chave - Decisório, Informativo e Interpessoal para ligar pessoas e informações a diferentes níveis de organizações, de uma forma única que poderia ser metaforicamente associada a um motor de automóvel.

A investigação anterior nas áreas específicas das indústrias criativas delineou cinco grupos principais de características que podem afetar diretamente o processo de gestão associado: inovações globais, necessidade de produtos novos e únicos, procura imprevisível, natureza artística dos produtos, e pessoal de autogestão (Berzins, 2012). Uma característica comum das indústrias culturais e criativas que deve ser notada, é encontrada na ausência de um estatuto de gestor formalmente nomeado. Em vez disso, é implementada uma abordagem de autogestão, ou a liderança é desempenhada por um membro da equipa cuja tarefa será envolver outros num processo de trabalho intelectual. Cada participante tenderá a assumir a responsabilidade pelas suas próprias decisões e desempenhará as suas funções de forma independente em resposta à mudança do ambiente empresarial. Estas características sugerem que as organizações criativas apresentam uma forma específica de organização em que os membros da equipa se verão como empreendedores e fornecedores de trabalho intelectual, que detêm a responsabilidade principal de alcançar os objetivos organizacionais.

- ***O que faz a administração (gestão)?***

Uma das classificações mais populares de Koontz e O'Donnell sugere cinco funções nucleares que não podem ser separadas uma da outra e que devem ser vistas como indissociáveis entre si:

O **planeamento** é uma função central da avaliação dos objetivos organizacionais e da decisão sobre um calendário de atividades para completar determinadas tarefas de desempenho. O planeamento sistemático de ações e recursos futuros é de importância primordial para evitar riscos e falhas.

A **organização** envolve o processo de reunir os recursos humanos, financeiros e materiais adequados necessários para atingir um determinado objetivo empresarial. Dar prioridade e coordenar eficientemente as atividades da organização de acordo com um plano existente, requer uma abordagem de gestão ativa para delegar tarefas e identificar necessidades.

O **staffing** como uma das principais funções da gestão, está associado às capacidades dos gestores para identificar e selecionar as pessoas certas para os postos de trabalho certos dentro da estrutura organizacional. Organizar e proporcionar formação profissional e oportunidades de desenvolvimento e promoção de carreira representam um aspeto essencial da função de pessoal, juntamente com a avaliação e monitorização do desempenho do trabalho.

A **direção** tem a ver com o controlo adequado do fluxo de informação, assegurando que os membros do pessoal saibam o que e quando devem fazer uma determinada tarefa. O conceito moderno de gestão baseia-se na ideia de que as pessoas não só precisam de ser informadas de uma forma clara sobre as suas funções, mas também de ser motivadas por uma liderança guiada.

O **controlo** serve como uma função de feedback para medir o desempenho e identificar desvios da tarefa e resultados pré-definidos. Desta forma, deteta erros e identifica ações para correção de erros que devem ser planeadas no próximo ciclo.

- **Gerir a Criatividade**

Ao contrário das organizações tradicionais, a gestão em indústrias criativas precisa de considerar uma variedade de fatores que afetam o processo de gestão ao mesmo tempo, incluindo a natureza única dos seus produtos e a procura imprevisível, o que torna o processo de tomada de decisões estratégicas mais complicado. A implementação do planeamento, organização, pessoal, direção e controlo tende a envolver algumas funções paralelas que resultam do carácter específico dos projetos criativos relacionados com a singularidade dos seus produtos, o tempo e o limite de financiamento, os seus resultados mensuráveis e a constante interação de todas as funções de gestão para a conclusão bem-sucedida de um projeto. Consequentemente, um gestor tem de criar um plano de Ação claro antes de delegar tarefas e deve ser hábil no processo de coordenação e organização de tarefas, equilibrando entre a vasta gama de elementos do sistema e considerando ao mesmo tempo a importância da motivação e do controlo.

### III. Liderança como uma Habilidade de Gestão

O papel de liderança está normalmente associado ao processo de orientação e direção dos outros, enquanto a principal responsabilidade de um gestor é vista no controlo do

processo de trabalho e dos membros do pessoal envolvidos no mesmo. Uma diferenciação bem conhecida entre liderança e gestão coloca uma ênfase nos líderes que lideram pelo exemplo e nos gestores que exigem expectativas:

- Um gestor pode agir como um líder enquanto um líder não pode desempenhar uma função de gestão.
- Espera-se de um gestor que faça as coisas da forma correta, enquanto um líder deve fazer o que é correto.
- Um gestor atua como controlador e supervisor enquanto o papel do líder é inovar e criar.
- Um gestor é responsável pelo planejamento de uma mudança enquanto um líder tem de gerir a mudança.
- Um gestor tem um papel de supervisão, enquanto um líder tem um papel encorajador.
- Um gestor trata da organização e do pessoal, enquanto um líder trata da comunicação e do empoderamento.
- Um gestor define o horário de trabalho enquanto um líder define a direção.

- **Liderança Criativa**

Nas pequenas empresas, as funções de gestão e de criação são frequentemente desempenhadas em conjunto, enquanto liderar o processo de criatividade e inovação em organizações maiores é suscetível de criar tensão e constrangimentos em torno da gestão de atividades comerciais, onde, pode ser aplicada uma abordagem de "dupla liderança", na qual um líder criativo promoverá a criatividade e um líder de gestão lidará com as exigências comerciais e de marketing (Townley, Beech e McKinlay, 2009). Em geral, liderar com sucesso pessoas criativas exigirá uma capacidade de facilitar um ambiente que promova a inovação e satisfaça as exigências comerciais, tendo em conta que se verificou que os profissionais da área têm características de personalidade que predispõem a uma aprendizagem bem-sucedida e ao desenvolvimento pessoal. Goleman (2017) sugere seis estilos de liderança eficazes para líderes criativos que podem ser usados de forma apropriada e cuidadosa numa variedade de situações.

- **Coercivo** - um estilo mais autocrático apropriado em situações de emergência, quando é necessário tomar decisões rápidas. Considerando o carácter autónomo e independente do trabalho criativo, se usado desnecessariamente, este estilo pode aumentar a resistência e a desmotivação.
- **Autoritário** - demonstrar visão do futuro e capacidade de motivar os outros, pode ser apropriado na gestão da mudança quando uma nova direção ou objetivo tem de ser alcançado.
- **Afiliente** - concentra-se nas pessoas, capazes de formar equipas eficazes, pode ser útil quando surgem problemas interpessoais.
- **Democrático** - promover a tomada de decisões independente, iniciativa pessoal e autoexpressão, pode ser inspirador e facilitar o consenso nas indústrias criativas.
- **Cumpridor de metas e objetivos** - liderar pelo exemplo para satisfazer padrões mais elevados.

- **Coaching** - encorajador, pode ser utilizado para ajudar as pessoas a desenvolver os seus próprios pontos fortes.

#### IV. Leituras Sugeridas:

Alvaro, C., Domingo, R., and Roig, S. (2000) '*Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective. Introduction*'

Cerneviciute, J., & Strazdas, R. (2018). Teamwork management in creative industries: Factors influencing productivity. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(2), 503–516. [https://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.2\(3\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.2(3))

Drucker, P. (2012). *The practice of management*. Routledge.

Mishra, C. S. and Zachary, R. K. (2015) '*The Theory of Entrepreneurship*', *Entrepreneurship Research Journal*, Vol. 5

Mason, C., & Brown, R. (2014). *Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented entrepreneurship*.

Sanches, J. C., Ahmed, I., Ramzan, M., Singer, A. E. et al., *Entrepreneurship - Born, Made and Educated*

Varbanova, L. (2013). *Strategic Management in the Arts*.

### 3 Referências

---

- Ahmad, N., & Seymore, R. G. (2008). Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection. Retrieved March 2022, from <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/243164686763.pdf?expires=1663656016&id=id&accname=guest&checksum=4CD62553BD135E6740085DC75EDE8621>
- Ahmad, N., & Seymour, R. G. (2008). *Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection*. Retrieved from OECD: <https://www.oecd.org/sdd/business-stats/39651330.pdf>
- Anheier, H. K., & Isar, Y. R. (2008). *Cultures and Globalization: The cultural Economy*. Sage publications .
- Barazza, C. (n.d.). *Carlos Barazza*. Retrieved from <https://barrazacarlos.com/entrepreneurial-process-stages/>
- Berzins, G. (2012). Strategic management in creative industry organizations: specifics in strategic decision making. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (62), 7-23.
- Cuervo, Á., Ribeiro, D., & Roig, S. (2008). *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspectives*. Retrieved from <https://www.uv.es/bcjauveg/docs/LibroCuervoRibeiroRoigIntroduction.pdf>
- Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture (European Commission); Euroklis; HKU Utrecht School of Arts; K2M. (2013). *The entrepreneurial dimension of the cultural and creative industries*. Retrieved from <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/dcac4767-0daf-4fd5-8d8a-4bb502823723>
- Dobrev, N., & Ivanov, S. (2020). Cultural entrepreneurship: a review of the literature. *Tourism & Management Studies*, 16(4), 2020, 23-34. Retrieved from <https://doi.org/10.18089/tms.2020.1604>
- Goleman, D. (2017). *Leadership that gets results (Harvard business review classics)*. Harvard Business Press.
- Hur, J. (n.d.). <https://bebusinessed.com/>. Retrieved from <https://bebusinessed.com/history/history-of-entrepreneurship/>
- Mason, C., & Brown, R. (2014). *Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented entrepreneurship*.

- Melek, K., & Kaygusuz, C. (2014). The Psychology of Entrepreneurship. In J. C. Sanches, I. Ahmed, M. Ramzan, A. E. Singer, & e. all., *Entrepreneurship - Born, Made and Educated*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/230634533>
- Nadim Ahmad, R. G. (2008). *Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for data collection (DRAFT)*. Retrieved March 2022, from <https://www.oecd.org/sdd/business-stats/39651330.pdf>
- Selvan, S. S., & Vivek, N. (2020). Importance and Role of Entrepreneurship in Economic Development. *Novel International Journal of Multidisciplinary Arts and Humanities*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/351224386\\_Importance\\_and\\_Role\\_of\\_Entrepreneurship\\_in\\_Economic\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/351224386_Importance_and_Role_of_Entrepreneurship_in_Economic_Development)
- Temblay, G. (n.d.). *Cultural Entrepreneurs*. Retrieved from <https://culturalentrepreneurs.wordpress.com/>
- Townley, B., Beech, N., & McKinlay, A. (2009). Managing in the creative industries: Managing the motley crew. *Human Relations* (New York), 62(7), 939–962. <https://doi.org/10.1177/0018726709335542>
- Varbanova, L. (2013). *Strategic Management in the Arts*. London/ New York. Retrieved from <http://www.routledge.com/books/details/9780203117170/>
- WIX blog. (n.d.). Retrieved from <https://www.wix.com/blog/2021/07/types-of-entrepreneurship/#viewer-31pqj>