



Unidade 2:

Práticas Empresariais - Modelar uma empresa das ICCs

Tema 2.1.

Modelos de negócio e gestão. Gestão da Mudança

Autores:

**Kaloyan Kostadinov, Neda
Dimitrova, 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 profissionais de negócios e economia (B&E), 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. Políticas e Colaborações Transsectoriais nas ICCs

Tema 1.2. Criatividade, Inovação e Conteúdo Cultural. Comportamento Ético e Direitos de Propriedade Intelectual.

Tema 1.3. Novos Meios de Comunicação, Tecnologias Criativas e Ambiente Digital. Marketing Digital.

Unidade 2: Práticas Empresariais - Modelação de uma empresa CCI

Tema 2.1. Modelos de negócio e gestão. Gestão da Mudança.

Tema 2.2. 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. A definição de gestão será considerada em conjunto com abordagens específicas para a construção e gestão de equipas eficazes. Será dada especial atenção às especificidades da gestão de equipas nas CCI e à implementação da gestão da mudança em tempos de digitalização global e multiculturalismo.

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.

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 perspetiva 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.

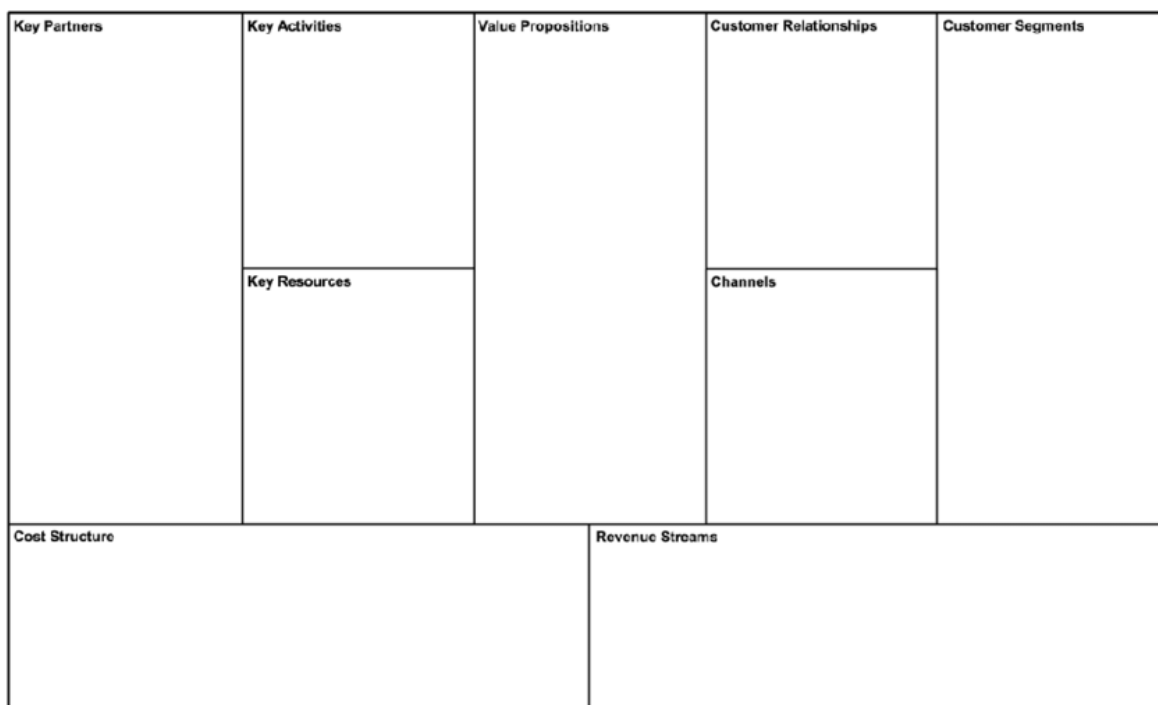
Existem várias definições de modelos de negócio na literatura académica e de investigação, mas aqui vamos delinear aquelas que se referem à evolução empresarial moderna e que podem referir-se particularmente aos sectores cultural e criativo e às indústrias culturais e criativas (ICCs):

"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)

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 espetáculos 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).

As principais mudanças na economia moderna que deram origem aos modelos específicos nas CCI são as seguintes: (i) a mudança da economia analógica para a digital que deu origem aos modelos empresariais orientados pelas TIC; (ii) a mudança do comportamento dos consumidores à medida que estes começaram a produzir e a gerar conteúdos para além de simplesmente os consumirem e (iii) as lacunas no financiamento de ideias novas e inovadoras, uma vez que as principais instituições financeiras estão relutantes em investir em empresas que dependem principalmente de activos intangíveis, como é o caso das ICC (Dümcke, 2015).

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	Cinema

	<p>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 o sistema de navio doador no sentido de que permite a participação em massa e o envolvimento direto e acessível.</p>	<p>Setor da Música</p> <p>Museus/Culturais</p> <p>Setor do Património</p>
<p>Laboratórios de inovação, pólos criativos, espaços de coworking</p>	<p>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.</p>	<p>Música</p> <p>Design/Fashion</p> <p>Jogos/ Software</p> <p>Desenvolvimento</p> <p>Arquitetura</p>
<p>Streaming</p>	<p>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.)</p>	<p>Música (Ópera, Clássico Concerto, Música popular sector)</p> <p>Artes performativas</p> <p>Cinema</p>
<p>Auto-publicação, Impressão a pedido</p>	<p>Com a existência do E-book, os livros são impressos apenas a pedido para preencher encomendas reais.</p>	<p>Sector editorial</p> <p>Sector da Música</p>

		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

		<ul style="list-style-type: none"> • 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 séries, one-offs, produtos intangíveis, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Curtas fases de inovação. • 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 de trabalho colectivas e cooperativas, que não têm fins lucrativos mas contribuem para o desenvolvimento humano e cultural. • 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

		<p>através de um intermediário estabelecido.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 indústria dos media, música, e cinema.	<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 SCCs, particularmente na indústria dos media, música e cinema. 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. II. A natureza específica da gestão nas indústrias criativas

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 planear, 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.

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 auto-gestão, ou a liderança é executada 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 objectivos organizacionais.

Gerir a criatividade

Ao contrário das organizações tradicionais, a gestão em indústrias criativas precisa de considerar uma variedade de factores que afectam 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, direcção e controlo tende a envolver algumas funções paralelas que resultam do carácter específico dos projectos criativos relacionados com a singularidade dos seus produtos, o tempo e o limite de financiamento, os seus resultados mensuráveis e a constante interacção de todas as funções de gestão para a conclusão bem sucedida de um projecto. Consequentemente, um gestor tem de criar um plano de acção 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. Lidar com a Mudança

A gestão da mudança é geralmente vista como a aplicação de um processo estruturado e a utilização de instrumentos de liderança para motivar e envolver as pessoas com o processo de mudança e adoptar novas abordagens de trabalho para os resultados empresariais desejados. Três factores principais influenciam as actividades empresariais em todas as regiões do mundo: concorrência económica global, desregulamentação e rápida mudança tecnológica. Como resultado, a concentração do poder de mercado e a estabilidade económica das organizações estão a diminuir, ao mesmo tempo que aumenta a incerteza na tomada de decisões.

Resistência à mudança

Qualquer mudança nas práticas já estabelecidas pode ser ameaçadora e ter um efeito perturbador no desempenho empresarial, uma vez que as mudanças tendem a aumentar o medo do desconhecido, associado à resistência entre todos os níveis de empregados. A evolução organizacional envolve naturalmente diferentes processos de mudança em termos de estratégia, estrutura e abordagem de trabalho, contudo algumas das mudanças mais difíceis relacionam-se com as pessoas e as suas capacidades, bem como com os seus valores, crenças e expectativas. 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 no trabalho
- Percepção de objectivos e resultados comuns
- Percepção de riscos potenciais
- Percepção do impacto na vida pessoal

- Diferenças culturais nas atitudes pessoais para mudar
- Diferenças culturais na percepção do futuro incerto
- Medo de perder um emprego, rendimentos ou segurança pessoal
- Preconceitos e preconceitos pessoais

Atingir uma mudança organizacional bem sucedida

A tecnologia é um exemplo de motor, levando a mudanças revolucionárias, que obrigam os líderes e gestores a destruir a estrutura organizacional já alinhada, a fim de criar um novo sistema que se adapte melhor ao próximo desafio. No entanto, a mudança constante pode levar à frustração e ao cansaço entre os membros da equipa. A superação da resistência à mudança requer planeamento e coordenação adequados mas, antes de mais, é a construção da confiança e da confiança que irá encorajar o envolvimento activo de todos os participantes no processo de criação de uma atmosfera de cooperação e aceitabilidade.

Os gestores e líderes das indústrias culturais e criativas precisam de considerar a importância crítica do equilíbrio entre o controlo dos processos organizacionais, por um lado, tais como planeamento, coordenação e delegação de tarefas, por exemplo, e por outro lado, a autonomia criativa e a liberdade de tomada de decisões como componente essencial da satisfação dos funcionários criativos. Outro aspecto que deve ser considerado é a presença de múltiplas culturas dentro de uma estrutura organizacional particular, associada a uma variedade de opiniões artísticas dos membros da equipa, percepções e expectativas no processo de transferência de informação, comunicação de ideias e conclusão de tarefas. Um maior grau de liberdade é essencial para encorajar o pensamento inovador e original, a abertura, a tomada de riscos e a iniciativa pessoal. A procura de certa previsibilidade e rotina no comportamento das pessoas pode sugerir obediência e falta de criatividade, pelo que deve ser encontrado e mantido o equilíbrio certo entre controlo e autonomia criativa para ultrapassar problemas relacionados com a mudança e alcançar melhores resultados de desempenho.

IV. Leituras Sugeridas:

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))

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

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

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

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 Peripehral 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