

2022

**ÂNGELA SILVA
FERREIRA**

**Inovação Social e
Empreendedorismo Cultural e
Artístico. Proposta de Modelo
de Negócio para um Creative
Hub**

**DOCUMENTO
FINAL**

2022

**ÂNGELA SILVA
FERREIRA**

Inovação Social e Empreendedorismo Cultural e Artístico. Proposta de Modelo de Negócio para um Creative Hub

Dissertação/Projeto apresentado ao IADE - Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Design Management realizada sob a orientação científica da Doutora Ana Margarida Ferreira, Professora Auxiliar com Agregação da Universidade da Beira Interior.

Agradecimentos

Começo por agradecer à Professora Doutora Ana Margarida Ferreira, pela orientação excepcional, apoio e encorajamento durante todo o desenvolvimento deste projeto. Durante um breve momento partilhámos a vontade de Inovar, a paixão pela Natureza e a confiança no Design; partilhámos ideias e visões para um futuro melhor, e trabalhamos, juntas, para as concretizar.

A todos os docentes do IADE que me acompanharam no percurso deste mestrado, o meu sincero obrigado.

Aos meus amigos e, em particular, ao Pedro Afonso, por todo o apoio, ajuda e motivação durante este percurso.

Por fim, um grande agradecimento à minha família pelo apoio incondicional e pela confiança que depositam em mim.

Palavras-chave

Arte & Design; Ativismo Criativo; Colaboração; Empreendedorismo; Inovação Social; Sustentabilidade

Resumo

Este trabalho desenvolveu-se no contexto de uma tese/projeto final de mestrado em Design Management, tendo como principal objetivo o desenvolvimento de uma investigação por projeto que visasse um modelo de negócio de um Hub criativo, eficaz e sustentável, orientado para a inovação social num contexto rural, periférico.

O desenvolvimento deste modelo de negócio teve como referência o Creative Nature Hub, uma Associação Cultural e Criativa, sem fins lucrativos, situada no centro de Portugal, em concreto no concelho de Castelo Branco. Esta associação, como várias que emergem na Europa em contextos semelhantes, foca-se na Inovação e no Desenvolvimento do Território, recorrendo a processos colaborativos de networking e parcerias estratégicas para promover práticas de Investigação Aplicada centradas na Natureza e nas Pessoas que permitam práticas de inovação social já num novo paradigma contemporâneo.

No final do processo de investigação, obteve-se uma proposta de negócio modular que evolui, permitindo a transformação e adaptação do projeto organizacional ao longo do tempo e espaço, dentro do novo paradigma da Economia Circular e da Sustentabilidade, visando uma melhor resposta às pessoas e às comunidades locais com a criação de novas oportunidades e, como consequência, proporcionar o seu bem-estar pessoal e social.

Keywords

Art & Design; Creative Activism; Design Futuring; Collaboration; Entrepreneurship; Social Innovation; SDGs; Sustainability

Abstract

This work was developed in the context of a master's thesis/final project in Design Management, having as its main objective the development of a project investigation that aimed at a sustainable and effective business model of a Creative Hub, oriented towards social innovation, in a rural, peripheral context.

The development of this business model was based on the Creative Nature Hub, a non-profit Cultural and Creative Association located in central Portugal, specifically in the municipality of Castelo Branco. This association, like several that emerge in Europe in similar contexts, focuses on Innovation and Territory Development, using collaborative networking processes and strategic partnerships to promote Applied Research practices focused on Nature and People that enable social innovative practices in a new contemporary paradigm.

At the end of the investigation process, a modular business proposal that evolves was obtained, allowing the transformation and adaptation of the organizational project over time and space, within the new paradigm of Circular Economy and Sustainability, aiming a better response to people and to local communities by creating new opportunities and, as a consequence, providing for their personal and social well-being.

Índice

Introdução	1
Clarificação e pertinência do tema, antecedentes e objetivos	1
Capítulo 1 : Sustentabilidade, Inovação Social e Empreendedorismo	5
1.1 Sustentabilidade e SDGs	5
1.2 Inovação Social e Colaboração	8
1.3 Empreendedorismo Cultural e Artístico	14
1.4 Arte&Design e Ativismo Criativo	17
Capítulo 2: Contexto Específico	22
2.1 Hubs Criativos e Networking	22
2.2 O Projeto CREATION	26
2.2.1 Creative Hubs em Portugal	28
2.2.2 Creative Nature Hub	29
Capítulo 3: Questões e metodologia de investigação	31
3.1 Questões de investigação	31
3.2 Metodologias de investigação	31
Processos de Investigação	32
Capítulo 4: Estudos de caso	34
Introdução	34
4.1 Culture Hub Croatia	35
4.1.1 Business Model Canvas	38
Proposta de Valor (O quê?)	38
Segmento de Consumidor, Relação com o Consumidor e Canais (Para quem?)	39

Os Parceiros, Atividades e Recursos Chave (Como?)	40
Estrutura de Custos e Receitas	41
4.2 Hub Criativo Darwin	43
4.2.1 Business Model Canvas	45
Proposta de Valor (O quê?)	45
Segmento de Consumidor, Relação com o Consumidor e Canais (Para quem?)	46
Os Parceiros, Atividades e Recursos Chave (Para quem?)	47
Estrutura de Custos e Receitas	48
4.3 Impact Hub	51
4.3.1 Business Model Canvas	53
Proposta de Valor (O quê?)	53
Segmento de Consumidor, Relação com o Consumidor e Canais (Para quem?)	53
Os Parceiros, Atividades e Recursos Chave (Como?)	54
Estrutura de Custos e Receitas	55
4.4 Síntese e principais conclusões da análise	58
Capítulo 5: Projeto de modelo de negócio sustentável de um Hub Criativo	60
5.1 Projeto	60
Proposta de Valor (O quê?)	61
Segmento de Consumidor, Relação com o Consumidor e Canais (Para quem?)	61
Os Parceiros, Atividades e Recursos Chave (Como?)	63
Estrutura de Custos e Receitas	65
5.2 Feedback dos Stakeholders (avaliação da pré-proposta)	68
5.2.1 Revisão e Proposta do Business Model Canva com base no feedback	69
5.3 Análise SWOT	74

5.4 Proposta de Roadmap	76
Capítulo 6: Validação da investigação e respostas às questões levantadas	82
Conclusões e desenvolvimentos futuros	83
Bibliografia	85
Netgrafia	88
Anexos	90
I Ficha resumo dos casos de estudo	90
II Questionário de validação	91

Índice de Figuras

Figura 1 Pilares da Sustentabilidade, ou Triple Bottom Line	7
Figura 2 As cinco dimensões chave da Inovação Social	10
Figura 3 Tipos de Networks	24
Figura 4 Moodboard do Creative Nature Hub	29
Figura 5 Mapa com localização física do Creative Nature Hub	30
Figura 6 Culture Hub Croatia, fachada do edifício	36
Figura 7 Culture Hub Croatia, interior do Prostor	37
Figura 8 POP-UP Store do Culture Hub Croatia	38
Figura 9 Business Model Canvas - Culture Hub Croatia	42
Figura 10 Espaço Darwin	43
Figura 11 Darwin, ambiente e zonas de convívio	44
Figura 12 Darwin, zona de reciclagem	45
Figura 13 Business Model Canvas - Darwin	50
Figura 14 Uma equipa do Impact Hub	51
Figura 15 Localizações físicas do Impact Hub	52
Figura 16 Business Model Canvas - Impact Hub	57
Figura 17 Freguesia de Mosteiro, Município de Oleiros	60
Figura 18 Pré-Proposta do Business Model Canvas - Creative Nature Hub (CNH)	67
Figura 19 Análise quantitativa dos resultados da validação do modelo de negócio	69
Figura 20 Proposta de Business Model Canvas - Creative Nature Hub (CNH)	73
Figura 21 Roadmap de estratégias a curto, médio e longo prazo	81

Índice de Tabelas

Tabela 1 Características do Ativismo Criativo	20
Tabela 2 Efeitos de Networks	26
Tabela 3 Síntese dos casos de estudo	58
Tabela 4 Análise SWOT	74
Tabela 5 Estratégias para prevenir as Ameaças partindo das Forças	77
Tabela 6 Estratégias para fazer uso das Oportunidades partindo das Forças	78
Tabela 7 Estratégias de uso das Oportunidades para minimizar as Fraquezas	79
Tabela 8 Estratégias para minimizar os perigos entre as Fraquezas e as Ameaças	80

Introdução

Clarificação e pertinência do tema, antecedentes e objetivos

O presente Projeto Final de mestrado em Gestão do Design tem como principal objetivo o desenvolvimento de um modelo de negócio de um Hub criativo sustentável orientado para a inovação social. O tema desta dissertação por projeto integra as componentes que completam a própria gestão do design, enquanto atividade que engloba um processo estratégico e operacional, dentro de uma organização empresarial, como forma de criar serviços e negócios cada vez mais ajustados às necessidades dos consumidores e de um mercado competitivo. Neste sentido, tratando-se um mestrado caracterizado por uma forte componente de inovação e focado no desenvolvimento do empreendedorismo, é fundamental mencionar que a dissertação aqui apresentada faz uso de recursos e processos da gestão do design, em particular do Business Model Canva, como ferramenta de pesquisa, análise e conceptualização dos casos de estudo apresentados, bem como do Hub criativo utilizado como referência.

Este Hub criativo - Creative Nature Hub -, é um projeto que inspira e suporta o funcionamento numa localização já definida, no interior de Portugal, Beira Interior, e que teve a sua génese no Projeto CREATION, que visou apoiar as mulheres das minorias étnicas na capacitação de competências empreendedoras promovendo a sua integração através do empreendedorismo cultural e artístico (Creation, 2019). O projeto de modelo de negócio aqui proposto, expande e evolui a ideia inicial expressa no Projeto Creation, tornando-se mais abrangente.

O desenvolvimento de modelos de negócio com preocupações ambientais há muito que tem sido bem recebido e, apesar de ainda haver muito espaço de implementação, tem se mostrado vital à dinamização, desenvolvimento e sucesso da economia atual e futura. Numa fase em que a conexão com a Natureza está cada vez mais presente em todas as frações da nossa vida, é essencial que um novo paradigma económico valorize projetos que visem responder aos objetivos do desenvolvimento sustentável (SDGs) através de uma

perspetiva centrada na Natureza - *Nature Centered Design*. “[...] as formas de intercâmbio dentro do capitalismo e dos sistemas ecológicos são incomensuráveis - esta é a condição subjacente a um enorme número de 'problemas ambientais'. A necessidade de trazer o ecológico e o econômico para o mesmo quadro de intercâmbio é, obviamente, uma das principais razões pelas quais o capitalismo precisa de passar por uma mudança paradigmática.”¹ (Fry, 2009, p. 44).

Sobreposto às preocupações ambientais, existe uma outra dimensão de problemas de cariz social. Novas perspectivas para um redesign de uma economia, que para além de se envolver e trabalhar colaborativamente com a comunidade, a incita a inovar sustentavelmente numa lógica inclusiva, são altamente necessárias e valorizadas. A inovação social é um dos pontos principais para o desenvolvimento de sociedades justas e, como Murray et al. (2010, p. 7) referem, “inovação não é apenas uma questão de sorte, momentos eureka ou alquimia. Nem provém exclusivamente de indivíduos brilhantes. A inovação pode ser gerenciada, apoiada e estimulada. E qualquer um, se quiser, pode fazer parte disso”². Daqui parte a indispensabilidade de colocar a *inovação* no centro da conversa, estendendo-a ao setor da educação, assegurando que os designers do futuro trabalharão a partir destas bases para responder aos problemas complexos da sociedade contemporânea.

“Os designers devem estar cientes de seu impacto na sociedade ao desenvolver novos produtos, sistemas ou serviços. Um caminho possível para o sucesso nessa árdua tarefa passa por repensar a educação do design, na qual: Os alunos devem estar a resolver problemas relacionados com as suas realidades locais e enfrentar problemas reais; As comunidades locais devem fazer parte de um processo de co-design; Diferentes cursos – quando necessários – devem trabalhar a favor dos projetos, fornecendo conhecimento especializado para a solução de problemas e clarificação da complexa realidade interdisciplinar do mundo e da sua dinâmica”² (Ferreira et al., 2017, p. 154)

¹ Tradução livre.

² Tradução livre.

Fazendo a ponte de uma perspectiva global para uma perspectiva local, detectamos todo um novo conjunto de problemas responsáveis pelo subdesenvolvimento das artes e da cultura em Portugal. Desde a falta de apoio governamental, ao centralismo em torno das cidades litorais ou até a falta de promoção em larga escala (a nível europeu, por exemplo). Todos estes elementos levam à perda de continuidade ou criação de novos fazeres culturais e artísticos. É de notar que os objetivos da *dgARTES* (Direção-Geral das Artes) visam, “sobretudo, responder à necessidade de consolidação de forma sustentável das estruturas artísticas, assumindo-se como um instrumento de ação fundamental para uma política de sustentabilidade, investimento, inovação, transição digital, igualdade de género, promoção da diversidade étnica e cultural, preservação ambiental, inclusão e coesão sociais e territoriais” (DGARTES, sem data), mas quando o foco é o interior do país, ainda existe um longo caminho a percorrer. Tal como Ana Abrunhosa (2022), Ministra da Coesão Territorial, referiu, “mesmo que hoje colocássemos todos os recursos ao serviço de uma estratégia completa [de desenvolvimento regional do interior do país]³, iria demorar anos a ter resultados. Nós tivemos décadas em que [...] o País não teve as melhores políticas para estes territórios”, pelo que “reverter isto demora, mas é este o caminho”.

É neste contexto que o Creative Nature Hub, criado pela professora e investigadora Ana Margarida Ferreira, tem como objetivo específico a supressão das problemáticas destacadas anteriormente, através de uma resposta que promete trazer dinamismo, apoio, e oportunidades, primeiramente às comunidades do interior do país, abrangendo posteriormente toda a área nacional, criando assim coesão territorial e social.

“Coesão é isto, quando nós, a partir do conhecimento e das potencialidades que o território tem, geramos novas dinâmicas, aumentamos a competitividade das empresas, ajudamos a criar novos setores de atividade no território, fixamos e atraímos talento. Isto é coesão social e territorial” (Abrunhosa, 2022)

Nesta investigação, com o feedback e suporte dos Associados do Hub, foi então desenvolvido uma proposta de modelo de negócio para o Hub Criativo em questão,

³ Parêntese inserido pela autora

partindo das preocupações reais de uma sociedade em constante desenvolvimento. Uma vez implementado, este *espaço* dará apoio a novos empreendedores, principalmente aos da área da arte e da cultura; cruzará pequenos com grandes empreendedores e apoiará estudantes através de bolsas - tudo isto com as bases numa economia colaborativa e sustentável. Para além do desenvolvimento do modelo de negócio (inicial), é apresentada uma SWOT de implementação do mesmo, bem como uma proposta de roadmap para um, dois e três anos do próprio modelo, demonstrando a sua evolução e adaptação ao longo do tempo às condições circundantes e ao plano de investimentos do Hub.

Capítulo 1 : Sustentabilidade, Inovação Social e Empreendedorismo

1.1 Sustentabilidade e SDGs

As preocupações relativas ao ambiente e à sociedade começaram, de forma mais evidente, na década de sessenta e desde então têm sido crescentes. Em 1972, uma simulação computadorizada aos efeitos provocados na natureza pelo sistema de produção e consumo foi exposta no livro de referência “Limits to Growth” (Meadows et al., 1972), e assim foi gerada a primeira previsão científica de um possível colapso do ecossistema global (Vezzoli et al., 2021). Entendeu-se que o limite dos recursos materiais é um ponto chave para a criação de uma economia global com condições políticas capazes de sustentar o planeta e todos os seres vivos, reduzindo o impacto da população, em constante crescimento, na terra, no oceano e na atmosfera (Fry, 2009). Mas no livro, não foram apresentadas nenhuma solução. Enquanto os países desenvolvidos criticaram o relatório por não integrar soluções tecnológicas, os países em desenvolvimento sentiram-se indignados por o mesmo defender a redução, ou até mesmo o abandono, do crescimento económico (Bhamra & Lofthouse, 2007).

Quinze anos depois, a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, criada pela Organização das Nações Unidas (ONU), desenvolveu um relatório - Brundtland Report (United Nations, 1987) - centrado no Desenvolvimento Sustentável, descrevendo conceito como: “[...]desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades”⁴ (UN. Secretary-General, 1987, p. 54)

Esta definição tem vindo a ser utilizada ao longo dos anos mas, tal como Fry (2009) refere, neste contexto, sustentabilidade é indissociável do crescimento económico, distanciando-se significativamente de debates ambientais e sociais. Fry (2009) explica dois problemas com a situação. Quando é referida a igualdade das gerações futuras, é necessário entender a disparidade das condições humanas nos dias de hoje, em que os detentores da

⁴ Tradução livre

maioria dos recursos naturais são uma pequena percentagem da população. A segunda questão prende-se com a lógica capital que apresenta um desafio, no qual “o futuro pode ser garantido por meio do crescimento económico contínuo”⁵ (Fry, 2009, p. 42). Ou seja, enquanto o capitalismo não estiver assegurado, os apelos à proteção ambiental não serão prioridade - o que é controverso.

A descrição da palavra *sustentabilidade* - que na sua origem latina, que significa sustentar, defender, favorecer, apoiar, conservar e/ou cuidar (eCycle, 2022) - acabou por ficar escondida no conceito de *desenvolvimento sustentável* que, por sua vez, foi utilizado como uma proposta diluída de reforma para o paradigma do desenvolvimento económico (Fry, 2009). Sugere-se que a palavra Sustentabilidade seja vista como um processo e não como um objetivo, considerando uma nova perspetiva sobre a palavra - *sustain-ability* -, da qual chega a proposta que “significa assegurar e manter uma condição de existência de qualidade ao longo do tempo”⁵ (Fry, 2009, p. 43). Esta perspetiva é assente em três pilares base da sustentabilidade (*Triple Bottom Line*): igualdade social, prosperidade económica e qualidade ambiental, como visível na figura em baixo (Bhamra & Lofthouse, 2007).

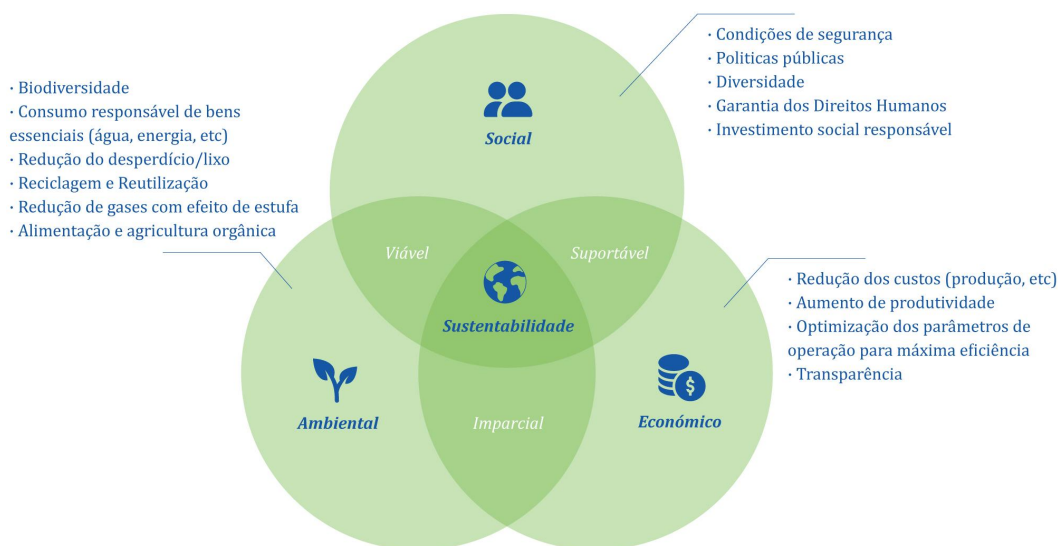


Figura 1 Pilares da Sustentabilidade, ou *Triple Bottom Line* (adaptado de University of Wisconsin)

⁵ Tradução livre.

Com base nas três dimensões descritas acima - social, económica e ambiental -, em 2015, as Nações Unidas atualizaram a linha de ação para o Desenvolvimento Sustentável com novos compromissos, objetivos e atividades descritos na *Agenda 2030 for Sustainable Development*, onde se compromete ao desenvolvimento global, favorecendo tanto o bem-estar do ser humano como da preservação no ambiente (Vezzoli et al., 2021). Assim surgiram os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (SDGs), um conjunto de metas a alcançar até 2030.

Todos os dezassete SDGs estão de certa forma interligados e funcionam como uma série de diretrizes para alcançar a paz e prosperidade individual e global, no presente e em direção ao futuro (United Nations, sem data):

“(...) 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (SDGs), (...) são um apelo urgente à ação de todos os países - desenvolvidos e em desenvolvimento - numa parceria global. Reconhecem que acabar com a pobreza e outras privações deve andar de mãos dadas com estratégias que melhorem a saúde e a educação, reduzam a desigualdade e estimulem o crescimento económico – em simultâneo enquanto combatem as mudanças climáticas e trabalham para preservar os nossos oceanos e florestas.”⁶ (United Nations, sem data)

Na esfera de alcance da igualdade social, alguns SDGs propõe garantir uma educação de qualidade para todos, garantir o acesso a boas condições de saúde e bem-estar, e assegurar a paz e justiça. Os objetivos no campo da prosperidade económica passam por garantir uma cadeia responsável de produção e consumo, criar condições para a inovação ou até garantir boas oportunidades e condições de trabalho. Por fim, numa perspetiva ambiental, são necessárias ações que revertam as alterações climáticas, garantindo a biodiversidade dos meios, através, por exemplo, do desenvolvimento de cidades, comunidades e negócios eco-sustentáveis (United Nations, sem data).

A intervenção para a concretização destes objetivos deve ser global, através de fortes parcerias e múltiplos compromissos entre stakeholders. Só assim conseguiremos alcançar

⁶ Tradução livre.

uma sociedade sustentável - em que atingimos igualdade e coesão social, e onde são atribuídos incentivos a empresas e iniciativas locais - capaz de um processo de re-globalização ambientalmente estável, com uma democratização dos acessos a recursos, bens e serviços (Vezzoli et al., 2021).

1.2 Inovação Social e Colaboração

No livro *The Open Book Of Social Innovation*, Murray et al. (2010, p. 3) definem *inovação social* como “novas ideias (produtos, serviços e modelos) que atendem simultaneamente às necessidades sociais e criam novas relações sociais ou colaborações. Noutras palavras, são inovações que são boas para a sociedade e aumentam a capacidade de ação da sociedade”⁷, mas nem sempre este termo foi visto com uma conotação positiva. O conceito de *inovação social* foi inicialmente utilizado no século XIX, e, não existindo ainda uma definição sólida do mesmo, para vários autores era sinónimo de socialismo. Um pouco mais tarde passou a estar relacionado com as reformas sociais - principalmente das áreas educacionais e laborais (Godin, 2012). Apenas na viragem de século, no início do século XX, surge uma definição, ainda que bastante geral, capaz de abranger todas as esferas da sociedade (questões de género, educação, gestão, governo, hábitos, vida quotidiana ou até os costumes culturais): “Inovação social como o emersão ou adoção de um novo comportamento ou uma nova prática”⁷ (Howaldt et al., 2018, p. 18).

Na década de quarenta o mundo presenciou vagas de discursos a favor da inovação tecnológica, e não tardou para que a sociedade sentisse os seus efeitos negativos. Foi neste contexto que a inovação social ganhou uma nova vida, na procura de soluções face aos novos problemas e necessidades que a sociedade encontrava (Godin, 2012). Sobre isto, Godin (2012, p. 6) refere que o conceito de inovação social acaba por se relacionar com a inovação tecnológica, uma vez que é, geralmente, apresentada “como remédio ou ajuste aos

⁷ Tradução livre.

efeitos indesejados da inovação tecnológica”⁸. Contudo, esta relação entre os dois tipos de inovação tem vindo a mudar na medida que se dá a transição entre uma sociedade industrial, para uma sociedade de conhecimento e de economia de serviço (Howaldt & Schwarz, 2010).

Apesar das várias definições de inovação social que têm sido expostas ao longo dos anos, existem certos pontos que as caracterizam e que lhes são transversais: a capacidade de colmatar problemas sociais, problemas esses que as políticas tradicionais falham em resolver; empoderar certos grupos e/ou indivíduos; ou a vontade de alterar relações sociais (Grisolia & Ferragina, sem data). A forma de atacar estas questões é, também, comum a todos os conceitos: partilha e abertura do conhecimento e da sabedoria; resolução de problemas de forma transdisciplinar; empoderar e estimular a participação dos consumidores e usuários; e instigação de uma produção customizada e orientada pela procura em vez da produção em massa que é guiada pela oferta (Social Innovation Academy, 2020). Apesar disto, no panorama global, a percepção deste conceito ainda está pouco desenvolvida, deixando problemas de dimensões e áreas distintas abrigados no *chapéu* da inovação social, causando dificuldades em distinguir as várias formas de inovação (Howaldt et al., 2018).

Manzini (2015, p. 11) propõe uma definição para o termo em questão: inovação social é um processo de mudança que emerge da “recombinação criativa de ativos existentes (do capital social ao património histórico, do artesanato tradicional à tecnologia avançada acessível), cujo objetivo é alcançar de uma nova forma objetivos socialmente reconhecidos”⁸. Também Howaldt et al. (2018, pp. 6, 19), na tentativa de desenvolverem um conceito mais sólido de *inovação social*, sugerem defini-la como “uma nova combinação ou configuração de práticas sociais”⁸, afirmando que o que distingue estas inovações de outras manifestações de mudança na sociedade é o facto de estas serem levadas a cabo de maneira intencional e direcionada, com um objetivo muito claro de satisfazer uma necessidade ou responder a um problema. Referem que “uma inovação é, portanto, social na medida em

⁸ Tradução livre.

que é socialmente aceita e difundida na sociedade ou em certas sub-áreas sociais e, finalmente, se institucionaliza como uma nova prática social”⁹. Com base nesta definição foram desenvolvidas as cinco dimensões-chave fundamentais que afetam o potencial, o alcance e impacto das inovações sociais.



Figura 2 As cinco dimensões chave da Inovação Social (adaptado de Howaldt et al. (2018))

A figura acima apresenta os seguintes pontos:

- Análise conceitual à prática social em questão;
- Alinhamento das políticas sociais através dos desafios e necessidades da sociedade;
- Análise dos recursos e capacidades disponíveis, bem como das restrições ou conflitos que poderão requerer ação/mudança, empoderamento;
- Estabelecer a dinâmica do processo, organizando um mecanismo de difusão através de relações que gerem mudanças sociais ou aprendizagem social.
- Incorporação uma boa administração, networking e atores nas políticas sociais que visam a mudança e o desenvolvimento; (*12 Graphs*, 2016)

Estas cinco dimensões levam-nos a entender a complexidade e ambivalência da inovação social, através de uma análise ao seu ciclo de vida, começando na ideação e intenção até à sua implementação e impacto efetivamente gerado (Howaldt et al., 2018). Através destas cinco dimensões é possível, com maior assertividade, julgar e avaliar soluções oferecidas e postas em prática nos vários problemas complexos da sociedade.

Estes problemas ou desafios, que estão na base da inovação social - sempre existiram (mesmo que em moldes diferentes), portanto, o mais certo é que com ou sem uma

⁹ Tradução livre.

definição consensual, ela sempre tenha sido praticada (Manzini, 2015). Nas últimas décadas, esta questão tornou-se mais visível. Com o rápido desenvolvimento de tecnologias de informação e comunicação, assim como as novas formas de socialização, e com o cruzamento populacional nos mais diversos contextos, cada pessoa procura reinventar a sua vida de acordo com a necessidade de viver e trabalhar *bem* - reduzindo o consumo e redefinindo o seu conceito de bem estar. Outras são forçadas à mudança por questões de pobreza, guerra ou desastres naturais, não tendo alternativa senão procurar melhores condições de vida.

“Cada um desses problemas é um desafio para a sociedade como um todo e para as suas instituições e agências políticas, em todas as escalas, do local ao global”¹⁰ (Manzini, 2015, p. 12); porém as soluções apresentadas para estes desafios têm de se desviar das políticas e economias tradicionais (Manzini, 2015), uma vez que, por um lado, o mercado não tem incentivos nem modelos apropriados, e, por outro, as políticas correntes tendem a consolidar modelos antigos. A própria estrutura do governo está em grande falha para lidar com a profundidade destes problemas (Murray et al., 2010).

Os modelos que a inovação social propõe são complexos, com várias polaridades que vão para além do convencional - “privado versus público, local versus global, consumidor versus produtor, necessidade versus desejo”¹⁰ (Manzini, 2015, p. 12). São modelos que se estabelecem localmente, mas que se conectam a nível internacional; onde os papéis dos produtores e dos consumidores se difundem, tornando ambos membros ativos na transação (Manzini, 2015). Esta nova visão de transação comercial desafia a ideia tradicional de *trabalho* (Manzini, 2015) e cria dificuldades na aplicação de processos, métricas, métodos e modelos que estão propostos pela inovação social nos modelos tecnológicos e económicos tradicionais (Murray et al., 2010).

“Nesse processo de reavaliação/redefinição da noção de trabalho, o valor e o poder da colaboração reaparecem. É uma pré-condição necessária para ‘fazer algo acontecer’ e para permitir que as pessoas desempenhem um papel ativo na construção do seu futuro

¹⁰ Tradução livre.

escolhido. A maioria das soluções que essas pessoas inovadoras geram são baseadas na colaboração”¹¹ (Manzini, 2015, p. 24). As relações baseadas na colaboração e cooperação são o que distingue a inovação social de outros tipos de inovação (Murray et al., 2010). Empresas, organizações ou pessoas com os mesmos interesses ou necessidades conectam-se e colaboram de forma a atingirem resultados que dificilmente alcançariam sozinhos, podendo gerar - quase como efeito colateral - valor social (Manzini, 2015).

“Os desafios sociais, econômicos e ambientais que as sociedades enfrentarão [...] obrigarão governos, corporações, organizações e cidadãos a enfrentá-los globalmente com responsabilidade, criatividade e urgência. Num contexto caracterizado pela globalização, incerteza e complexidade, a inovação torna-se uma alavanca fundamental para fomentar o crescimento, o desenvolvimento e a sustentabilidade das nossas sociedades contemporâneas”¹¹ (Social Innovation Academy, 2020, p. 21). O porquê da inovação - e particularmente da inovação social - ser uma alavanca-chave está na forma como esta enfrenta os problemas. Como Manzini (2015) refere, “ao enfrentar esses problemas intratáveis, a inovação social [...] indica formas viáveis de lidar com eles: soluções que rompem com os modelos econômicos tradicionais e propõem novos, operando a partir de uma multiplicidade de motivações e expectativas dos atores”¹¹ (Manzini, 2015, p. 12).

Nos próximos anos, a direção que a inovação social tomar será determinante para uma evolução sustentável da sociedade e do mundo. De acordo com o relatório da Social Innovation Academy (2020), e com base nas investigações que têm vindo a ser feitas na área, a inovação social apresenta tendências crescentes e favoráveis por todo o globo. Em cinco continentes - Europa, América, África, Ásia e Oceania - várias organizações têm desenvolvido projetos e estabelecido networks de colaboração e cooperação que promovem a inovação social, tentando responder aos problemas emergentes em cada uma das regiões. Na Europa, por exemplo, a inovação social é abordada em questões como as alterações climáticas, a economia circular, o desenvolvimento de cidades inteligentes, a inclusão de migrantes e refugiados ou o futuro do trabalho. O continente europeu tem sido

¹¹ Tradução livre.

o centro dos debates académicos nesta área, onde depois da grande crise económica e financeira de 2008, “tornou-se imediatamente evidente a necessidade urgente de implementar respostas inovadoras, para além das soluções tecnológicas, para fazer face aos desafios que as sociedades europeias enfrentavam”¹² (Social Innovation Academy, 2020, p. 30).

Mas a mudança é necessária por todo o planeta e, de acordo com a Social Innovation Academy (2020), as tendências da inovação social para a próxima década pretendem: a) agir contra o desafios de uma população envelhecida - dado o risco das pensões, a saúde e os cuidados a longo prazo se tornarem insustentáveis); b) evoluir em função dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (SDGs); c) promover cidades inteligentes, verdes, sustentáveis, justas, inclusivas e resilientes; d) oferecer soluções à questão da migração (seguindo o exemplo da Europa); e) promover o ensino do conceito de inovação social entre políticos e investigadores, por exemplo, utilizando processos de aprendizagem participativos; f) tomar ação para a mitigação das alterações climáticas; g) consolidar a utilização da tecnologia nos processos de inovação, tirando total partido das mesmas; h) dar aos cidadãos um ambiente mais propício à participação nos processos políticos, como forma de combater a crise democrática atual; i) trazer para discussão as questões de desigualdade de género, consciencializando, criando alianças e dando apoio; j) melhorar actividades, serviços, produtos no sistema de saúde, partindo do princípio que a inovação social na saúde é inclusiva; e por fim, k) produzir impacto social, através de alterações reais na sociedade. De forma a garantir este último ponto, continuar a desenvolver formas de medir o impacto social é um dos principais desafios da área da inovação social e, por isso, a pesquisa continuada é fundamental e deve ser incentivada.

Mesmo com todos estes objetivos traçados, continua a ser importante ter em mente que “a inovação social não é uma solução fixa [...]; é parte de um processo que cria resiliência social e permite que sistemas complexos mudem, mantendo a continuidade em

¹² Tradução livre.

que confiamos para nossa integridade e identidade pessoal, organizacional e comunitária”¹³ (Howaldt et al., 2018, p. 25).

1.3 Empreendedorismo Cultural e Artístico

O empreendedor é habitualmente definido como aquele que começa um negócio. Foi referido no relatório *The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries* ((Hogeschool vor de Kunsten Utrecht, 2010) que esta definição do termo é bastante vaga e pálida perante os seus 300 anos de história. Registam-se as primeiras utilizações deste termo no século XVII, no campo da economia francesa, para identificar indivíduos que estimulavam o progresso económico enquanto procuravam novas e melhores formas de fazer coisas ou, neste caso, negócios (Hogeschool vor de Kunsten Utrecht, 2010). Mais tarde, no século XIX, Jean-Baptiste Say aponta para o empreendedor como aquele que “transfere recursos económicos de uma área de menor produtividade para uma área de maior produtividade e rendimento”¹³ (Say, 1803, citado por Hogeschool vor de Kunsten Utrecht, 2010, p. 11). Ou seja, o empreendedor gera valor (Hogeschool vor de Kunsten Utrecht, 2010).

Várias definições de empreendedorismo foram emergindo ao longo dos anos e, quase dois séculos depois, sob novos regimes de governos neoliberais¹⁴, surge a necessidade de criar uma abordagem mais empresarial à produção cultural. Cunha-se o termo *Empreendedorismo Cultural*, utilizado pela primeira vez em 1983 por Dimaggio, responsável por estabelecer a relação direta entre empreendedorismo, cultura e arte, descrevendo o empreendedor como “capitalista cultural bem-sucedido nos negócios, interessado em artes e disposto a assumir responsabilidades no campo da alta cultura” (Marins & Davel, 2021, p. 117). Apesar disso, só em 2003 é que o tema ganhou valor,

¹³ Tradução livre.

¹⁴ Neoliberalismo: tipo de liberalismo que acredita num mercado livre global, sem regulamentação governamental, com empresas e indústrias controladas e geridas com fins lucrativos por proprietários privados.

quando Ruth Rentschler o abordou numa revista, onde estavam em foco as questões de inovação, de criação de valor e das microempresas (Essig, 2017).

Quatro anos depois, em 2007, Hagoort descreveu o *Empreendedorismo Cultural* como “o processo de integração de duas liberdades: a liberdade artística como valor orientado para o conteúdo imaterial e a liberdade empresarial como valor material, apoiando os valores imateriais (culturais)”¹⁵ (Haggort, G., 2007, citado por HKU, 2010, p. 14). Partindo desta descrição, o empreendedorismo cultural passa a ser explicado como a gestão de uma organização ou empresa cultural, com uma missão cultural estratégica que suporta os riscos de equilibrar os valores criativos e de gestão, que contribui diretamente para o ambiente que a rodeia (Hogeschool vor de Kunsten Utrecht, 2010).

Empreendedores culturais operam em condições de mercado difíceis, onde a capacidade de gerar valor e subsistência, tanto para o criativo - produtor - como para o consumidor, tem de ser feita através da diferenciação do produto ou serviço vendido (Hogeschool vor de Kunsten Utrecht, 2010). Para além disso, esses empreendedores enfrentam problemas associados à falta de legitimidade - quando falamos de um projeto novo e singular - ou de validação externa, uma vez que, na maioria, estão dependentes de parceiros estratégicos para o negócio (Davel & Cora, 2016). De acordo com Aageson (2008), estes empreendedores precisam de ser apaixonados, visionários, inovadores, capazes de correr riscos, liderar e trabalhar em network; assim como necessitam de ser conhecedores culturais, atentos ao ambiente exterior, de forma a desenvolver melhores competências de empreendedorismo cultural (Purcărea, 2015).

Algumas dessas competências estão inevitavelmente relacionadas com o discurso, com a venda da ideia, ou até mesmo com o negócio - através de uma história composta por elementos culturais e simbólicos: “Não se trata de simples declarações de identidade, mas de histórias culturalmente compostas e integradas, que valorizam, simbolizam e representam bem os capitais e recursos controlados pelo empreendedor. Por meio desse

¹⁵ Tradução livre.

recurso retórico, novos empreendimentos conseguem atrair investidores” (Davel & Cora, 2016, p. 370).

A questão do discurso, inserida num artigo escrito por Davel & Cora (2016), é a primeira das três abordagens apresentadas, na qual a cultura enquanto elemento fundamenta a atividade empreendedora e explora o seu potencial de influenciável. Uma segunda abordagem identifica a cultura como criação simbólica, tornando-a impossível de dissociar da comunidade; aí o processo de criação coloca o produto perante a ótica cultural, e os valores dessa sociedade passam a ser nutridos por ele. (Davel & Cora, 2016).

A terceira e última abordagem propõe a cultura como consumo simbólico. Neste caso, consumo cultural é percebido como os “variados processos de recepção, apropriação e uso de produtos culturais” (Davel & Cora, 2016, p. 379). O valor cultural de um objeto é determinado pelos significados sociais e culturais que lhe estão associados e que permitem ao consumidor exprimir identidade social e cultural por meio da compra e uso do produto. (Davel & Cora, 2016).

Todas estas perspectivas são legítimas e devem ser consideradas por um empreendedor cultural. Quando falamos de empreendedorismo cultural é importante reconhecer o papel da arte e da cultura como uma peça-chave na valorização da economia criativa (Davel & Cora, 2016); assim como devemos reconhecer que a importância da economia criativa permite estar do lado da inovação:

“Reconhecendo o papel da economia criativa na criação de emprego pleno e produtivo e de trabalho decente, apoiando o empreendedorismo, a criatividade e a inovação, incentivando a formalização e o crescimento das micro, pequenas e médias empresas, estimulando a inovação, capacitando as pessoas, promovendo a inclusão social, e reduzir a pobreza”¹⁶ (United Nations, 2019, p. 3)

¹⁶ Tradução livre.

1.4 Arte&Design e Ativismo Criativo

De acordo com (Fuad-Luke, 2009, p. 20), “o design é uma força motriz para sugerir e realizar novas materializações para o nosso mundo. O design pode reconectar o desconectado e fazer novas conexões. O design pode desafiar a ética subjacente e implícita das formas explícitas que criamos. O design pode criar novos memes (unidades de transmissão cultural que provocam novos comportamentos). O design pode encontrar o melhor ajuste entre viabilidade econômica, aceitabilidade ética e cultural e verdade ecológica. O design pode buscar benefícios mútuos genuínos para a humanidade e a natureza. O design pode dar uma nova vida ao cotidiano, reconectando o conceitual com o natural e o natural com o artificial. O design pode perguntar 'e agora?' e 'o que vem depois?'. O design pode perturbar as narrativas atuais. O design pode romper o presente com contra-narrativas. O design pode contribuir para abordagens reformistas. Tem a capacidade de catalisar transformações sociais. Design é imaginação crítica. O design gera possibilidades consideradas para uma nova 'bela estranheza' (com novos valores embutidos ou implícitos). O design pode reajustar a nossa noção de beleza para abraçar uma infinidade de verdades – econômicas, políticas, sociais, ecológicas, éticas, técnicas, simbólicas, institucionais, filosóficas e culturais. Para enfrentar esse desafio, o design deve definir a sua própria agenda para mudanças positivas”¹⁷.

Segundo Erlhoff & Marshall (2008), durante a revolução industrial, testemunhou-se um crescimento acentuado dos mercados e do comércio. Foi um grande passo em direção à globalização. Pelo final do século XVIII, o Design e a profissão de designer existiam dentro do artesanato, das habilidades manuais e do saber fazer, com uma abordagem exclusiva e personalizada às necessidades dos clientes. Os novos mercados globais priorizaram uma forma de produção semi-mecanizada - devido à reorganização da relação dos trabalhadores para com a produção, ao desenvolvimento de novos métodos de transporte, distribuição e marketing - acabando por afastar o trabalho personalizado do artesão. Cem anos passaram, e na segunda metade do século XIX, a influência do movimento Arts & Crafts de William

¹⁷ Tradução livre.

Morris e John Ruskin, alimentou o desejo de *voltar às origens*, de regressar à produção personalizada e aos produtos artesanais.

“O movimento *Arts & Crafts* tornou-se tão influente que é frequentemente citado como o início do design, pois o termo passou a ser entendido ao longo do século XX.” (Erlhoff & Marshall, 2008, p. 106). Mas, segundo os mesmos autores, foi Raymond Loewy que desafiou a perspectiva do design, afirmando ser uma disciplina que se foca e se esforça no contínuo melhoramento de produtos e sistemas existentes. O design tentava agora otimizar as interações das pessoas com o mundo - um mundo *projetado* e criado pelo design - a nível psicológico, cultural, social e ergonómico. “Para este fim, o design requer uma consciência precisa tanto da realidade (‘o que é’) quanto das tendências explícitas ou latentes numa sociedade, que podem ser compreendidas através da economia, ciência, cultura e desenvolvimentos técnicos”¹⁸ (Erlhoff & Marshall, 2008, p. 107).

Eventualmente, o mercado passou a compreender o Design enquanto processo - para além de um produto -, especialmente devido à crescente complexidade das questões tratadas por ele. Enquanto processo, o Design, ultrapassa as barreiras das disciplinas numa tentativa de sincronizar vários entendimentos de um projeto (Erlhoff & Marshall, 2008): “Design [...] abrange mitos e significados, filosofia, ciência, ensino/educação, antropologia, sociologia, estudos de cultura material, mídia e estudos culturais, economia, ciências políticas, economia e ecologia”¹⁸ (Fuad-Luke, 2009, p. 2). Esta possibilidade de incorporar o design em tantas *coisas* e tantos *sistemas*, possibilita a utilização de processos aptos para lidar com os problemas sociais, económicos e ambientais - *wicked problems* - da sociedade contemporânea.

Quem procura encontrar soluções para estes problemas complexos são designers profissionais (Fuad-Luke, 2009), mas quem desperta a atenção inicial para os mesmos são geralmente grupos de pessoas, ativistas, ou minorias sociais que, através dos seus próprios meios (ex.: redes sociais), ganham visibilidade e impacto numa comunidade, incentivando a

¹⁸ Tradução livre.

mudança. “Ativistas culturais, organizações *grassroot*¹⁹ e ativistas do design estão convergindo para uma série de iniciativas cujo objetivo não é oferecer soluções imediatas para os problemas, mas despertar o interesse por essas áreas e mostrar, muitas vezes de forma paradoxal ou provocativa, que existem diferentes maneiras de ver e resolvendo-os”²⁰ (Manzini, 2015, p. 46).

No mundo ocidental começa a notar-se o aumento dos problemas estruturais: a democracia representativa está em crise, devido ao enfraquecimento da base sócio-económica dos partidos que contam agora com menos membros; a disparidade global entre ricos e pobres nunca foi tão grande; e o equilíbrio ecológico está em grande perigo. Estes são apenas alguns dos desafios políticos que a democracia liberal capitalista enfrenta. Podemos dizer que a globalização teve um impacto fundamental na forma como os agentes políticos se mobilizam além fronteiras perante estes desafios, que influenciou de várias maneiras a estrutura das oportunidades políticas, as estratégias de mobilização, a organização e a atitude dos ativistas (Harrebye, 2015). Podemos ainda acrescentar que foi devido a este contexto que surgiu o ativismo criativo “tanto como sintoma social quanto como reação estratégica com potencial democrático”²⁰ (Harrebye, 2016, p. 5). Harrebye (2016) defende que o ativismo criativo é uma forma de crítica mais influente nos dias de hoje, tanto pelas suas críticas sutis, como por outras mais arrojadas. Utiliza diferentes formatos e táticas - como flash mobs, intervenções urbanas, subversão, hacktivismo, média-jacking, entre outros (Harrebye, 2015) - que, quando bem sucedidos, criam, de forma inventiva, um espaço fértil para a revitalização da imaginação política (Harrebye, 2016).

¹⁹ Que envolvem as pessoas comuns em uma sociedade/comunidade

²⁰ Tradução livre

Tipos de Ativismo	RADICAL	DE CONFRONTO	CRIATIVO	PROFISSIONAL	OCASIONAL	DO DIA-A-DIA
Lógica Fundamental	<i>Violência</i>	<i>Divulgação</i>	<i>Símbolos</i>	<i>Lobismo</i>	<i>Números</i>	<i>Faz-Tu-Mesmo</i>
Atividade Típica	<i>Demonstrações Militares</i>	<i>Desobediência Civil</i>	<i>Espetáculos Públicos</i>	<i>Campanhas e Encontros</i>	<i>Demonstrações Pacíficas</i>	<i>Soluções locais - orientadas por projeto</i>
Objetivos Pretendidos	<i>Revoluções</i>	<i>Procedimentos Abertos</i>	<i>Reflexão Individual</i>	<i>Reforma</i>	<i>Democracia mais direta</i>	<i>Resultados imediatos e tangíveis</i>
Provérbios	<i>“Guerra ao capitalismo!” (Slogan disruptivo)</i>	<i>“Junte-se à cimeira agora! Também temos direito!” (Slogan desafiante)</i>	<i>“What would mother earth say if she could speak at the summit?” (Questionamento Crítico)</i>	<i>“Vamos-nos comprometer por escrito para reduzir as emissões na realidade” (Sugestão de campanha)</i>	<i>“Salvem o nosso planeta. Não existe um plan(eta) de reserva” (Slogan da causa)</i>	<i>“Vamos plantar árvores no domingo. Levamos café” (Cooperação)</i>
Percepção Dominante dos Agentes	<i>Causadores de Problemas (relacionamento muito tenso)</i>	<i>Entertainers (relacionamento um pouco tenso)</i>	<i>Entertainers (incerteza Molda o Relacionamento)</i>	<i>Impertinentes (o relacionamento é apreciado, mas muitas vezes ignorado)</i>	<i>Eleitores (relacionamento bastante respeitoso)</i>	<i>Heróis (altamente considerado, mas raramente ouvido)</i>

Tabela 1 Características do Ativismo Criativo (adaptado de Harrebye (2016, p. 83))

Como se pode constatar na figura 3, o ativismo criativo pode ser caracterizado por três traços gerais: (1) a utilização consciente e estratégica dos media; (2) uma orientação dada pelo processo e não pelo resultado; e (3) uma execução baseada em projetos. “Eu defino ‘ativismo criativo’ como formas cívicas, orientadas por projetos e não violentas de participação democrática, onde perspectivas críticas sobre uma questão social ou um sistema político são comunicadas quando, onde e de maneira exclusiva”²¹ (Harrebye, 2016, p. 17). Trata-se de uma forma de ativismo que se propõe a levantar questões e a provocar a reflexão, levando a que os cidadãos se questionem sobre o que é certo e errado, e o porquê (Harrebye, 2015). Esta forma de ativismo opera através de uma comunicação por símbolos, imagens e narrativas que são, em simultâneo, familiares e incertas, usando humor e drama como meios de comunicação: “O ativismo criativo procura iniciar uma tendência, mudar o

²¹ Tradução livre.

jogo, quebrar as regras e pode, quando melhor, atuar como uma epidemia onde perguntas, ideias ou ações se espalham como os vírus”²² (Harrebye, 2016, p. 217).

Se considerarmos as mudanças sociais como o objectivo final do ativismo criativo, partimos da suposição que as pessoas *conseguem* transformar os seus comportamentos e as suas crenças quando perante o impulso certo (Harrebye, 2016). Segundo o mesmo autor, é importante perceber quais as grandes mudanças que podem começar com pequenos eventos e que, por isso, podem gerar alterações estruturais a longo prazo numa civilização. É fundamental que o ativismo pense e atue para gerar pequenas modificações de comportamento em cada membro de uma civilização. “Às vezes, o ativismo é sobre mudar e aprovar leis. Às vezes, trata-se de mudar os corações e mentes (e os hábitos diários) das pessoas”²² (Harrebye, 2016, p. 218).

²² Tradução livre.

Capítulo 2: Contexto Específico

2.1 Hubs Criativos e Networking

No final do século XX, a indústria passou por uma fase de declínio e reestruturação que acabou por afetar negativamente os centros industriais das cidades. Com isto, algumas indústrias foram perdidas e os níveis de desempregabilidade aumentaram, levando ao enfraquecimento das bases sociais e económicas dessas cidades. Como resposta a estes novos desafios, vários programas de regeneração urbana foram ativados: “Foi notável que algumas autoridades municipais inovadoras, atentas ao desemprego juvenil e às necessidades de reestruturar radicalmente as economias e apoiar as comunidades, passaram a considerar as possibilidades da economia criativa (ou indústrias culturais, como eram então denominadas)”²² (British Council, 2016, p. 11). Em 2000, começou a ser perceptível o desenvolvimento das indústrias culturais e criativas; houve, inclusive, um conjunto de edifícios vazios (ex.: antigas fábricas, *i.e.* edifícios industriais) foram renovados como estúdios para negócios da indústria criativa, retomando imensos espaços que tinham sido abandonados, re-populando assim o interior das cidades. Hoje, conhecemos esses espaços como *hubs*.

De acordo com o British Council (2016), o *hub* surgiu nos últimos 10 anos, e é um espaço que proporciona zonas de trabalho, de participação e consumo. Os *hubs* têm vindo a ganhar força e a distribuir-se pelos diversos setores e organizações, tornando-se numa “ideia onipresente, conotando uma dinâmica que reúne diversos talentos, disciplinas e habilidades para intensificar a inovação”²³ (British Council, 2016, p. 7). Quando nos focamos na indústria criativa, também começamos a incluir *hubs criativos*. Apesar da dificuldade que é definir um *hub criativo*, o British Council (2016, p. 8)) sugere: “um *hub criativo* é um lugar, físico ou virtual, que reúne pessoas criativas. É um organizador, fornecendo espaço e suporte para *networking*, desenvolvimento de negócios e envolvimento da comunidade nos setores criativo, cultural e tecnológico”²³.

²³ Tradução livre.

Os *hubs criativos* apresentam inúmeras vantagens, tanto para os que participam no seu funcionamento, como para a comunidade em que está inserido. São organizações que oferecem um suporte, a curto e a longo prazo, sob a forma de serviços ou de instalações às ideias, projetos, organizações e negócios que hospeda; facilitam também a comunicação dentro da comunidade, criando uma network e uma audiência alargada; promovem e celebram talentos emergentes; e atentam aos desenvolvimentos da indústria criativa e não-criativa, explorando as barreiras das práticas contemporâneas, numa procura constante por inovação (British Council, 2015).

Existem vários modelos de *hubs criativos* que, apesar das diferentes dinâmicas e tamanhos, podem ser genericamente descritos como: coletivos, cooperativos, laboratórios, incubadoras; podem ainda ser estáticos, móveis ou online. Neste sentido, o *Creative HubKit* do British Council (2015) descreve as suas formas como:

- Studio: pequeno coletivo de indivíduos e/ou uma pequena empresa num espaço de coworking;
- Centre: edifícios grandes que integram vários negócios ativos como café, cinema, mercados, lojas e até espaços de exposições;
- Network: grupos dispersos de pessoas e/ou negócios;
- Cluster: pessoas ou empresas criativas localizadas numa área geográfica;
- Online Platform: funciona 100% online, através de website e social media, gerando conexão com uma audiência mais dispersa;
- Alternative: focada na experimentação com novas comunidades, setores e modelos financeiros.

Esta variedade permite que se encontre a atividade criativa mais conveniente para o contexto de cada comunidade. De acordo com a mesma fonte, “Como os modelos de negócios e os sistemas políticos/financeiros variam consideravelmente ao redor do mundo, não existe uma fórmula mágica para desenvolver um hub. No entanto, os hubs

compartilham muitos princípios, práticas e um objetivo comum abrangente: conectar e desenvolver oportunidades para uma comunidade de criativos”²⁴ (2015, p. 4).

Na concepção de um *hub criativo*, é fundamental moldar e fortalecer uma base de confiança e de conexões com os diferentes stakeholders. Estas relações são basilares para cada etapa do desenvolvimento do *hub*, pois são eles que asseguram a direção certa, inspirando novas ideias e criando oportunidades dentro da própria network. Trabalhar desta forma - em *network* - é fundamental para viabilizar processos inovadores, uma vez que permite uma maior troca de informações (teóricas e práticas) que são necessárias às empresas, principalmente às startups que precisam de orientação na tomada de medidas administrativas, financeiras e de inovação (Hogeschool vor de Kunsten Utrecht, 2010). “Uma rede empoderada cria uma voz coletiva e coesa, aumenta a capacidade e provoca inovação”²⁴ (British Council, 2015, p. 16).

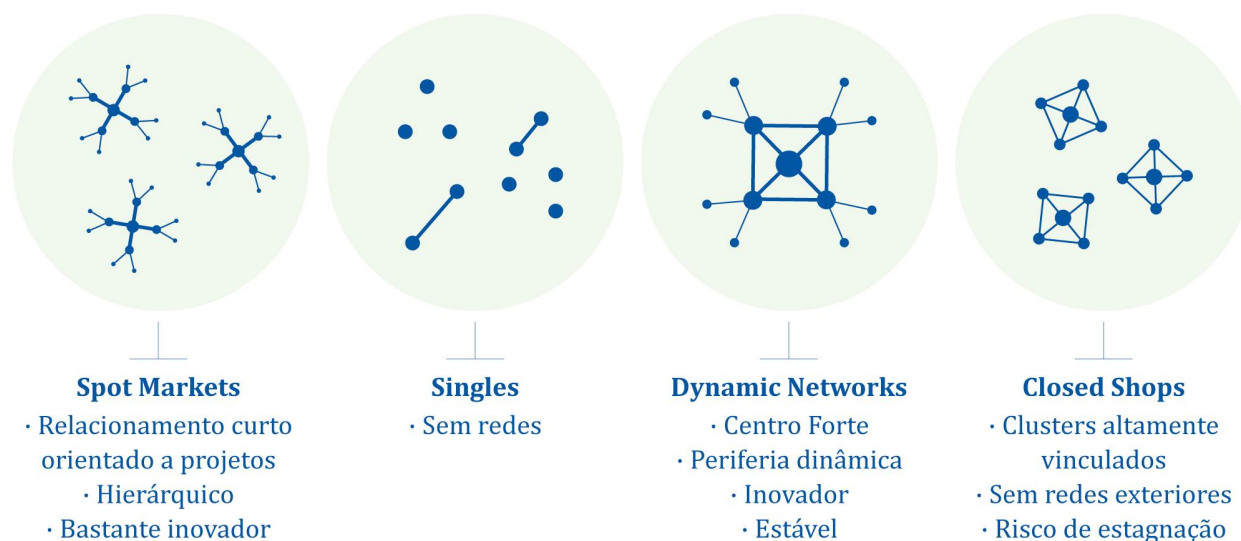


Figura 3 Tipos de Networks (adaptado de Murray et al. (2010, p. 136))

Podemos considerar, para efeitos práticos, que uma *network* “é um conjunto de nós e links, de coisas que estão conectadas umas às outras”²⁵, considerando também, tal como Plastrik & Taylor (2006, p. 14) referem, que esta definição acaba por ser demasiado

²⁴ Tradução livre.

²⁵ Tradução livre.

abrangente, dificultando o entendimento de networks particulares que operam a níveis mais específicos. Para melhor definir o termo, os autores apresentam algumas características concisas, nomeadamente: uma networks não tem a estabilidade ou ordem típica de um negócio tradicional, em que existe alguém no topo (patrão) responsável por tomar todas as decisões; em vez disso, uma network tende a ter coordenadores que ajudam os stakeholders a decidir os passos seguintes da network - colocando a sua gerência sob uma *autoridade distribuída*. Tal como um mercado, a network é descrita como descentralizada, dado que a tomada de decisões, para além de distribuída, é considerada fundamentalmente não hierárquica; apresenta semelhanças a organizações, e é caracterizada por ligações intencionais baseadas em atividades entre indivíduos. “O que torna as networks únicas é o seguinte: as pessoas que estão ligadas numa relação de rede têm um alto grau de liberdade e concordância quando se trata de decidir o que fazer”²⁶ (Plastrik & Taylor, 2006, p. 16).

Como consequência, a network tem um impacto extremamente positivo nas pessoas e organizações que dela fazem parte e que dela beneficiam - tanto que Plastrik & Taylor (2006) apontam para cinco efeitos benéficos e fundamentais de uma network: capacidade adaptativa, resiliência, alcance, e rápido crescimento e difusão.

²⁶ Tradução livre.

Crescimento Rápido	A network pode expandir-se rápida e amplamente, pois os membros beneficiam-se com a adição de novas ligações e, portanto, procuram constantemente novas conexões.
Difusão Rápida	À medida que as ligações são criadas, a rede difunde informação e recursos cada vez de forma mais ampla. Esse efeito de difusão permite que as redes espalhem ideias e gerem feedback.
Alcance	As network podem aproximar as pessoas de forma eficiente, criando caminhos/pontes entre indivíduos separados por distância geográfica ou social.
Resiliência	As networks podem suportar pressão, como a dissolução de uma ou mais conexões, pois estas reorganizam-se rapidamente sem declínios significativos na sua normal funcionalidade.
Capacidade de Adaptação	As networks podem agregar e desagregar capacidades com relativa facilidade. Conexões entre pessoas ou organizações podem ser criadas ou rompidas, podem tornar-se latentes - ser mantidas a um nível baixo de conectividade -, ou mais ativas.

Tabela 2 Efeitos de Networks (adaptado de Plastrik & Taylor (2006, p. 18))

“Em termos práticos, as networks podem aumentar a eficiência e a eficácia, atrair apoiantes e recursos, e ajudar a aumentar o foco, a sustentabilidade e capacidades. Transformam a capacidade de agir. Esta é a base do “caso de negócios” para investir no desenvolvimento de networks”²⁶ (Plastrik & Taylor, 2006, p. 23).

2.2 O Projeto CREATION

O Projeto CREATION surge pela percepção de que uma economia criativa deve promover a formação para adultos, de modo a que a força de trabalho futura possua competências criativas, culturais e artísticas, bem como uma perspicácia considerável para aplicação empresarial. O empreendedorismo cultural viu uma explosão de interesse enquanto abordagem pedagógica e/ou formação prática para as indústrias criativas, mas ainda assim o valor das indústrias criativas e, em especial, da *mulher* empreendedora é constantemente subestimado e subempregado por outros setores.

Neste sentido, a intenção do CREATION Project é a exploração de raízes teóricas, de abordagens pedagógicas, e ainda da formação prática no e para o empreendedorismo cultural, visando especificamente grupos sub-representados, como mulheres que vêm de meios marginalizados (migrantes, refugiadas ou requerentes de asilo). Este trabalho é feito a partir da criação de uma estrutura de competências empreendedoras para a educação de adultos nos setores criativos e culturais em toda a Europa, focado na redução das diferenças de género no empreendedorismo, e na necessidade de abordar a inclusão no design institucional.

Enquanto projeto, o CREATION, fornece novas lentes para desencadear ações que promovem pedagogias e métodos de ensino inovadores, que valorizam o empreendedorismo cultural e artístico inclusivo, enquanto incentiva educadores e alunos a usar tecnologias digitais de forma criativa, colaborativa, e eficiente, criando valor cultural. Partindo de algumas abordagens pré-definidas e ferramentas de apoio específicas criadas pelo CREATION Project, os professores/formadores têm maior facilidade em ensinar estas novas empreendedoras, proporcionando-lhes competências para o sucesso no setor do empreendedorismo cultural e artístico. Assim, os objetivos finais do projeto são:

- Promover modelos positivos de mulheres empreendedoras de diversas origens;
- Oferecer uma opção para integrar as mulheres na força de trabalho;
- Aumentar a independência económica através do empoderamento;
- Promover a criação de emprego e o crescimento económico;
- Promover a equidade e a inclusão social;
- Criar acesso mais igualitário a recursos, habilidades e experiências, oportunidades e redes de negócios;
- Melhorar o acesso aos principais mecanismos de apoio aos negócios.

Trata-se de um projeto que trabalha com uma network sólida de 7 parceiros que representam 6 Estados Membros. Juntos, trazem uma grande variedade de competências e especialidades relacionadas com o propósito do CREATION Project, e formam esta network a partir dos mais variados tipos de organizações: desde provedores de educação para

adultos, a organizações de desenvolvimento local, assim como parceiros com experiência em variadas disciplinas artísticas, e ainda especialistas em tecnologia e educação de design. O projecto mantém uma alargada área geográfica na qual os seus parceiros estão distribuídos, garantido uma maior divulgação dos resultados obtidos.

2.2.1 Creative Hubs em Portugal

O conceito de Hub criativo em Portugal é relativamente recente e, nesse sentido, a presença destes espaços de network, partilha de conhecimento e de apoio ao empreendedorismo cultural e artístico estão espalhados heterogeneamente pelo território. Como é evidente, as cidades do litoral e, em particular, a capital e segunda capital do país (Lisboa e Porto, respetivamente) apresentam um maior número de projetos de hubs e espaços de apoio à indústria criativa. Nestes territórios, caracterizados pela grande capacidade habitacional, laboral e, portanto, pelas inúmeras oportunidades de trabalho, é simplesmente natural que projetos centrados numa lógica de conexão em rede se estabeleçam maioritariamente em meios urbanos, facilitando assim a criação das relações, parcerias e novos projetos - fundamentais à sobrevivência dos hubs criativos. Alguns exemplos são os hubs *LACS - Community of Creators*, *FabLab Lisboa* ou *Todos*, situados na cidade de Lisboa; podemos também destacar os hubs criativos *CRU Cowork* e *Co-Lateral* situados no Porto. Mas quando olhamos para a região centro de Portugal, torna-se mais desafiante encontrar estes projetos criativos que apresentem algum impacto no território onde operam. Ainda assim, conseguimos destacar o *Buinho Creative Hub*, na freguesia de Aljustrel, no Alentejo, e ainda o *_ARTERIA_LAB*, um laboratório criativo na Universidade de Évora, dedicado à experimentação e investigação transdisciplinar voltado para as artes e para o empreendedorismo.

2.2.2 Creative Nature Hub

A partir das informações apresentadas acima, podemos concluir que a criação de novos Hubs criativos situados em zonas rurais do interior de Portugal é importante e necessária. Neste sentido, surge o Creative Nature Hub (CNH), um hub criativo que inova, também, pela sua localização. O Creative Nature Hub (CNH) é uma Associação Cultural e Criativa, sem fins lucrativos, que age para o desenvolvimento do território, da inovação e da sustentabilidade. Com recurso a networking e a processos colaborativos e parcerias estratégicas, este Hub promove práticas de investigação aplicada, centradas na Natureza e nas pessoas, facilitando novos recursos e ferramentas, em fonte aberta, e apoiando atividades criativas e de inovação, visando novos produtos, serviços e modelos de negócio com valor sócio-cultural, dentro do novo paradigma da Economia Circular e da Sustentabilidade.

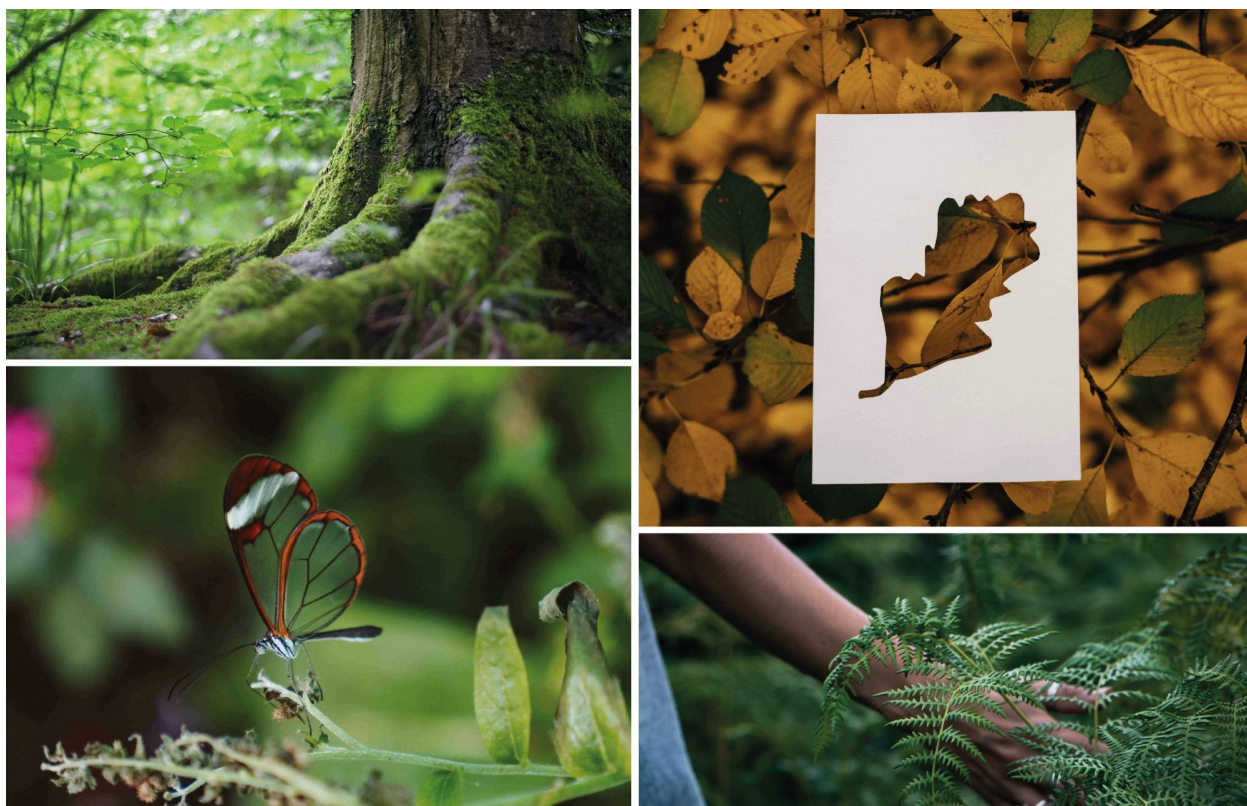


Figura 4 Moodboard do Creative Nature Hub

Neste sentido, no núcleo do Creative Nature Hub está uma equipa multidisciplinar nas áreas de Artes, Design, Marketing, Comunicação e Empreendedorismo Cultural, que trabalha com PME's (Pequenas e Médias Empresas), artistas, empreendedores das artes e do artesanato, com o setor público e todos os stakeholders importantes de forma a tornar reais projetos e ideias inovadoras, um pouco por todo o país, partindo da Beira Interior.

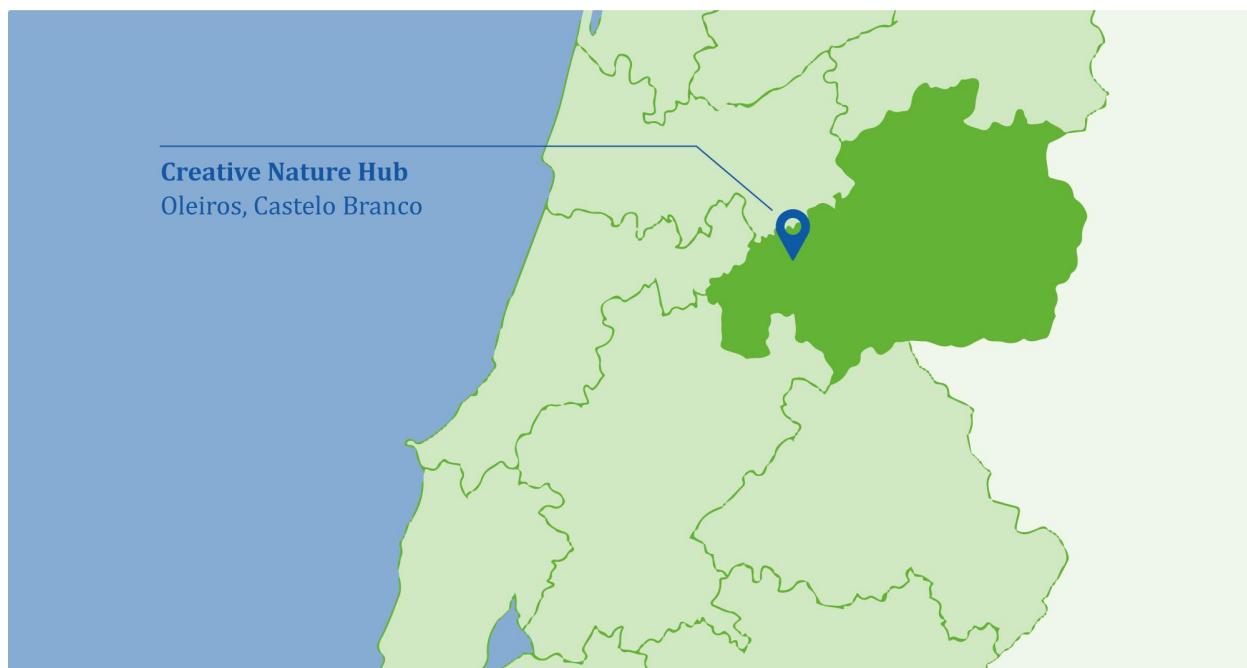


Figura 5 Mapa com localização física do Creative Nature Hub

Capítulo 3: Questões e metodologia de investigação

3.1 Questões de investigação

As questões de investigação foram levantadas considerando os objetivos da investigação e consoante os nove blocos de construção a ter em consideração num Business Model Canva, nomeadamente, (1) Segmento de Consumidor, (2) Proposta de Valor, (3) Canais de Distribuição, (4) Relação com os Consumidores, (5) Fluxo de Receitas, (6) Recursos Chave, (7) Actividades Chave, (8) Parceiros Chave e (9) Estrutura de Custos. De forma geral, visa-se responder a três grandes questões - *O Quê?, Para Quem? e Como?* - que uma vez respondidas, tornarão a implementação do Creative Nature Hub mais efetiva e, desejavelmente, uma mais valia para as comunidades e regiões circundantes.

A partir das observações anteriores, detalharam-se as seguintes questões:

1. Qual é o segmento de mercado habitual dos Hubs?
2. Quais são as propostas chave e diferenciadoras habituais dos Hubs?
3. Quais os meios/canais habituais que os Hubs utilizam?
4. Como é a relação dos Hubs com os clientes?
5. Como é gerado, habitualmente, o fluxo de receitas, tendo em conta a proposta de valor?
6. Que recursos são chave para cumprir com a proposta dos Hubs?
7. Que atividades são chave para o bom funcionamento dos Hubs?
8. Que parcerias são fundamentais para o maior desenvolvimento dos Hubs?
9. Que custos estão normalmente associados aos Hubs?

3.2 Metodologias de investigação

Após a definição dos objetivos gerais e específicos da investigação, foi desenvolvida uma metodologia que permitiu responder às questões apresentadas e, com base nessa

informação, desenvolver uma proposta de modelo de negócio para o Creative Nature Hub. Na presente investigação, a metodologia utilizada consistiu numa pesquisa literária e, numa segunda fase, numa análise de três casos de estudo, o Culture Hub Croatia, o Darwin e o Impact Hub -, que permitiram recolher importantes dados, devidamente analisados, e a criação de paralelismos com o tema e o projeto em estudo. Desta síntese e principais conclusões da análise surgiram as questões de investigação, descritas acima, que guiaram todo o processo deste projeto.

Numa fase seguinte, passou-se à elaboração do modelo de negócio em si, um modelo conceptual e que funcionasse como guarda-chuva capaz de ser adaptado e moldado a diferentes Hubs criativos que apresentem semelhanças conceptuais e temáticas com o Hub de referência desta dissertação - Creative Nature Hub. Enquanto projeto este modelo de negócio está assente em dois pilares fundamentais: inovação social e empreendedorismo cultural e artístico. Após aprovação, pelos stakeholders responsáveis e a partir dos insights retirados do feedback dos mesmos, foi desenvolvida uma análise SWOT²⁷ da implementação do Creative Nature Hub, bem como uma proposta de Roadmap para um, três e cinco anos com as estratégias a aplicar ao negócio, de forma a que este se transforme e adapte à evolução do mercado e à comunidade e contexto onde está inserido. É de salientar que todas as etapas foram desenvolvidas e redesenhadas consoante o feedback dos stakeholders, garantindo que a maior parte das pessoas foram envolvidas no processo e validaram o resultado final.

Processos de Investigação

O primeiro passo do projeto investigativo consistiu na realização da pesquisa qualitativa com a adequada revisão da literatura e definição do estado de arte dos principais temas abordados. Foi também realizada a análise de casos de estudo a três Hubs europeus que, de alguma forma, partilham os valores ou até mesmo a direção que propomos para o Creative

²⁷ SWOT: Em português, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, é uma estrutura usada para avaliar a posição competitiva de uma empresa e desenvolver o planeamento estratégico, partindo da avaliação dos fatores internos e externos, bem como o potencial atual e futuro da mesma.

Nature Hub. Esta análise foi crucial para perceber de que forma os Hubs interagem na sociedade, os seus pontos fortes e fracos e as estruturas de gestão dos mesmos. Desta análise, foi possível desconstruir os modelos de negócio de cada um dos Hubs para, posteriormente, serem estudados e comparados de forma a permitir responder às perguntas de investigação que guiaram todo o restante processo.

De seguida, e partindo das questões de investigação, desenvolveu-se um primeiro modelo de negócio, ainda com formas um pouco abstratas, mas que teve também em consideração os insights relevantes da análise e comparação dos Hubs. Na fase seguinte, foi necessário validar a ideia deste modelo de negócio com os stakeholders, fruto da necessidade de os envolver nos processos em curso, para assegurar que as suas reais necessidades e objetivos são atingidos. Nesta etapa, o feedback foi recolhido, tratado e analisado, permitindo uma reformulação e otimização do modelo de negócio com as novas informações. Deve ter-se em consideração que o processo de Design não é linear e, portanto, é desejável que exista uma certa flexibilidade entre etapas, dentro da estrutura metodológica.

Na fase seguinte, surgiu a necessidade de desenvolver, de uma forma mais aprofundada, clara e completa - e já com base no feedback dos stakeholders -, o projeto do modelo de negócio definitivo, em resposta às perguntas de investigação e com o enquadramento expresso pelas palavras chave deste projeto. Tendo em conta que este é um Hub perspectivado em Portugal, o próximo passo do processo desenvolvido consistiu numa proposta de SWOT e Roadmap, pensado a curto, médio e longo prazo e numa ótica de sustentabilidade. Por fim, os dados para de validação foram recolhidos, tratados e analisados, permitindo pontuais alterações ao projeto e acrescentando-lhe valor. É importante referir que no decorrer do projeto é, muitas vezes, necessário voltar atrás ou até mesmo começar todo o processo do início. Estes momentos são sempre importantes porque se transformam em aprendizagens e em avanços positivos na jornada, permitindo atingir os resultados pretendidos de forma mais eficaz.

Capítulo 4: Estudos de caso

Introdução

Para o desenvolvimento deste projeto, foram selecionados três casos de estudo de três Hubs Criativos europeus - o *Culture Hub Croatia*, o *Darwin* e o *Impact Hub* - que, de alguma forma, partilham os valores e a direção que propomos para o *Creative Nature Hub*. Cada um deles norteia-se por conceitos distintos. No entanto, todos defendem e trabalham em prol da sustentabilidade, da inclusão e da inovação social. A escolha de cada um deles justifica-se pelas suas particularidades técnicas, assim como pelo sucesso e alcance apresentados pelos seus modelos de negócio.

O primeiro caso de estudo mencionado, o *Culture Hub Croatia*, é aquele que apresenta maiores semelhanças a nível conceitual e temático com o projeto de referência nesta investigação. O *Culture Hub Croatia*, assim como se propõe que aconteça com o *Creative Nature Hub*, tem laços fortes com a educação, mas atenta especialmente às áreas culturais e artísticas, promovendo a envolvência da cidade e das pessoas nos seus projetos.

O *Darwin*, com dimensões maiores que o *Culture Hub Croatia*, foi selecionado por ser considerado como um ecossistema urbano, dando particular atenção às questões ecológicas e da sustentabilidade, sendo que os negócios que o integram são - necessariamente - sustentáveis. No entanto, a promoção da criatividade e da cultura, assim como de atividades físicas e muitas outras, conseguem manter-se prioritárias em conjunto com um pensamento ecológico.

Por último, temos o caso do *Impact Hub*. O projeto tem igualmente por base a sustentabilidade, a inclusão e a inovação - tal como o *Creative Nature Hub*. Diferencia-se por ter um impacto global, caracterizado por uma rede de parceiros influentes que permitem a ação e intervenção em grande escala. Entre os seus objetivos, merece destaque a criação de colaborações entre empreendedores e investidores, que visam construir

melhores negócios e conceber soluções impactantes - o que torna a sua análise muito pertinente para o Creative Nature Hub, uma vez que partilham esses objetivos.

Nos três casos de estudo foi utilizada uma ferramenta de planeamento estratégico - o *Business Model Canva* (Strategyzer) -, não só para estabelecer um parâmetro de estudo igualitário entre os hubs criativos, mas também por ser um dos recursos mais adequados para alcançar os objetivos do projeto em desenvolvimento, contribuindo para uma compreensão do panorama geral de cada dimensão da Associação, desde a estrutura - parceiros, recursos e actividades -, ao consumidor - segmento, valores e relação -, passando pelos seus custos e receitas.

4.1 Culture Hub Croatia

“Usar a educação, a cultura e a criatividade para o desenvolvimento das comunidades croatas locais através da transmissão de conhecimento e experiência europeia e através da promoção de práticas artísticas”²⁸ (Culture Hub Croatia, sem data), é o que o Culture Hub Croatia (CHC) promete fazer. É uma organização sem fins lucrativos, oficialmente fundada em janeiro de 2017 em Split, na Croácia, por Marina Batinić, Jasmina Šarić e Kristina Tešija. Desde o seu começo, o objetivo do projeto é estabelecer um centro criativo físico em Split, acessível à população, inspirado em exemplos de outros hubs existentes na Europa: um espaço independente feito pela e para a comunidade.

Numa primeira fase de desenvolvimento, ainda sem esse espaço físico, o hub - também chamado de The Platform - não se restringiu a uma cidade e acabou por trabalhar em diferentes partes da Europa ao mesmo tempo. O que, inicialmente, poderia parecer um contratempo, tornou-se para as fundadoras um enorme conjunto de oportunidades para ampliar a comunidade e as suas ações de colaboração. A partir disso, foram criados projetos culturais e criativos, preocupados com a multidisciplinaridade, conduzidos pela

²⁸ Tradução livre.

comunidade e em parceria com diferentes stakeholders. O The Platform tornou-se numa abordagem viável ao ensino da criatividade - um ambiente de aprendizagem onde a construção de conhecimentos, em termos de ideias e processos criativos, era aceite e altamente valorizada. Enquanto plataforma, tornou-se um local de trabalho conceptual para grupos interdisciplinares, intersociais e interculturais, que atua como facilitador na concretização de ideias e projetos através de colaborações e redes internacionais - networks.



Figura 6 Culture Hub Croatia, fachada do edifício

O compromisso do Culture Hub Croatia é, principalmente, para com o setor cultural e criativo, considerando-o uma ferramenta importante para o desenvolvimento e inovação intersectorial. Neste sentido, trabalham sob uma ampla gama de tópicos, especialmente arte participativa, revitalização do património cultural sustentável, regeneração urbana, educação e capacitação, empreendedorismo social, economia criativa, entre outros. Dentro da organização existe um ramo que apoia novos empreendedores e inovadores que partilham dos valores do Hub, utilizando o CHC como organização guarda-chuva, ou integrando a rede de freelancers do mesmo, e assim, passam a ter a oportunidade de colaborar em projetos de grande impacto.

Enquanto organização, o hub ganhou experiência, criou parcerias e conexões e aprendeu com o que o rodeava; os seus integrantes olharam para além das estruturas estabelecidas e conseguiram acrescentar-lhes ainda mais valor através da inclusão das artes e da expressão criativa. O conjunto de conhecimentos reunidos foi incorporado na visão de *hub criativo*, e assim surgiu o PROSTOR (ESPAÇO). Um lugar físico apresentou uma resposta à falta de zonas para a criatividade, à marginalização da cultura, assim como à falta de abertura e transparência nas áreas criativas, abrangendo o problema da cultura de partilha insuficiente e das oportunidades desiguais de espaço, preenchendo uma ausência cultural com o potencial não reconhecido do setor cultural e criativo. Nele existem a liberdade criativa e liberdade de expressão, existem oportunidades para aprender e crescer coletivamente; a colaboração e as interações são facilitadas para que os desafios sociais contemporâneos sejam bem enfrentados, estabelece-se assim diálogos e ações que abraçam a diversidade.



Figura 7 Culture Hub Croatia, interior do Prostor

“Ter um espaço mantendo o espírito nômada, estar fortemente presente na comunidade e ao mesmo tempo continuar a explorar e a aprender constantemente, faz agora parte da missão. Mais importante, o nosso propósito não é apenas ocupar um espaço, é abri-lo para vocês. Para qualquer pessoa da comunidade que esteja pronta para se envolver, agregar valor, explorar, aprender e crescer conosco” (Culture Hub Croatia, sem data).



Figura 8 POP-UP Store do Culture Hub Croatia

4.1.1 Business Model Canvas

Proposta de Valor (O quê?)

O conceito deste hub criativo assenta sobre dois temas chave: a indústria criativa e a educação. A identidade do hub forma-se a partir do cruzamento e interação de temas, que

geram resultados sociais favoráveis. Pretendem, como consequência desse contacto, que a qualidade da aprendizagem melhore ao longo da vida, a partir de programas educacionais adaptados às necessidades do setor cultural e criativo da Croácia, criando espaços (físico, e de conversa) que dão lugar a ideias inovadoras e sustentáveis.

O Culture Hub Croatia distingue-se pelo apoio concedido a artistas, artesãos, criativos e profissionais da área da cultura, promovendo a arte e a criatividade no mercado croata através de um suporte individual aos seus integrantes. É uma organização com princípios que promovem o desenvolvimento e o empreendedorismo cultural e artístico. São esses valores que orientam a organização e a implementação dos novos projetos, que visam, acima de tudo, promover conhecimentos em consultoria e gestão de projetos com empreendedores que partilhem dos princípios e objectivos do hub; estão disponíveis espaços onde cada pessoa pode explorar novos métodos e ferramentas de trabalho. Esta vaga de incentivos permite que os empreendedores, os artistas, freelancers, e tantos outros trabalhadores da indústria criativa, atinjam o seu máximo potencial, alargando o seu trabalho a partir de um espaço criativo único na cidade de Split.

Segmento de Consumidor, Relação com o Consumidor e Canais (Para quem?)

Os consumidores são o coração de qualquer negócio. No Culture Hub Croatia, essa regra não é exceção. Foi possível identificar três segmentos de consumidor diferentes, em que cada um corresponde a uma oferta, um canal de distribuição e um tipo de relação. O primeiro segmento é caracterizado pela população estudantil (jovens e crianças) e grupos vulneráveis, que através de eventos físicos e à distância, com as redes sociais, se conectam com o hub para aprender e experienciar uma abordagem educativa inovadora.

Um segundo segmento do hub é constituído por profissionais de diversas áreas culturais e artísticas. Trata-se de uma área de artistas e artesãos que trabalham como *freelancers* ou que possuem pequenos negócios. Enquanto segmento, é fundamental para desenvolver a atividade e a economia artística do país, assegurando o cumprimento de um dos principais objetivos do Culture Hub Croatia. O hub estabelece este segmento através de

*word of mouth*²⁹, participações em networks nacionais e internacionais (Europeias), através das redes sociais, site e mail. No entanto, é a partir de eventos locais que organizam ou nos quais participam que um maior número de cooperadores é recrutado. Ambos saem beneficiados: o hub alarga a sua rede de contactos, mas são os artistas e artesãos que recebem o apoio que precisam para expandir os seus negócios!

Por fim, é importante referir o segmento de consumidores composto por entidades governamentais - cidades croatas ou governos locais, escolas e outras instituições públicas e privadas - que entram nesta network de parcerias e colaborações, beneficiando da inovação proveniente da rede. As instituições apresentam-se, geralmente, como entidades que disponibilizam recursos físicos (espaços, materiais, ou outros bens) e apoios monetários em prol da realização das atividades de desenvolvimento das áreas da educação, da cultura e das artes.

Os Parceiros, Atividades e Recursos Chave (Como?)

Para garantir que todos os serviços do hub são realizados de forma eficaz, é importante que a sua localização física esteja assegurada, uma vez que a utilização de espaços, salas, e/ou ferramentas apropriadas às diferentes atividades - desde formações a exposição -, faz parte da experiência fundamental do hub. Esta independência gera tempo e espaço, logo, mais inovação. Apesar de sobressair, a autonomia envolvida não é uma das engrenagens fundamentais do hub; a existência de uma network sólida e intrínseca, incita à colaboração internacional (Europeia) nos mais diversos projetos, com as mais variadas parcerias, pelo que a autonomia “envolvida” deixa de ser um factor-chave para o seu bom funcionamento.

O Culture Hub Croatia apresenta parcerias locais e governamentais, que enquadram escolas, instituições, governos e outras instituições distribuídas por toda a Europa; está conectado ao projeto *Erasmus+*, com a uma rede de voluntariado - *European Heritage Volunteers* -, e a tantos outros parceiros que trabalham em network. Destaca-se, por

²⁹ Tradução para português: boca-a-boca.

exemplo, o *European Creative Hubs Network*. Alianças estratégicas como esta permitem uma vantagem competitiva, e dão acesso a riscos reduzidos e modelos de negócio otimizados, criando, em simultâneo, novas oportunidades de colaboração entre projetos desenvolvidos pelo hub.

Estrutura de Custos e Receitas

Os custos associados à manutenção do Culture Hub Croatia são relativos a recursos humanos - compreendendo todas as pessoas envolvidas nas operações necessárias à prestação de serviços -, aos custos de infraestrutura e à manutenção da plataforma online, um dos centros de atividade do hub, onde se envolve a maior parte da network. Sendo esta uma organização sem fins lucrativos, as receitas geradas para suportar os seus custos são originadas nas mais variadas formas, algumas das quais bastante criativas.

As receitas regulares provêm de uma taxa de filiação aplicada aos membros do hub. No entanto, é permitido que os membros paguem sob a forma de colaboração, oferecendo as suas skills e capacidades criativas ao hub. São também aceites doações monetárias espontâneas - que servem de apoio aos projetos e para a manutenção do espaço -, ou doações opcionais nos muitos workshops que o hub realiza. Acrescenta-se a isto a criação de lojas *pop-up* ocasionais, com produtos selecionados pela curadoria, assim como resultados de estudos científicos e artísticos, trabalhos de criativos individuais ou de pequenos grupos, que não estão necessariamente disponíveis para venda fora destas *pop-ups* - uma vez que podem não ter uma representação significativa nos mercados locais.

O hub proporciona ainda um serviço adicional de *hostel para plantas*, no qual, sob uma pequena taxa diária, o hub se responsabiliza pelas plantas de pessoas que por alguma razão estão sem forma de cuidar delas. Esta é uma das formas mais criativas de gerar receitas, que não só representa os interesses do hub, como o afirma enquanto um centro fundamentalmente criativo.



Figura 9 Business Model Canvas - Culture Hub Croatia (quadro desenvolvido pela autora)

4.2 Hub Criativo Darwin

Localizado na margem direita de Bordéus, no distrito de La Bastide, encontramos um ecossistema urbano, alternativo e inspirador. Um antigo quartel - património preservado do século XIX -, agora eco-renovado, tornou-se um dos locais mais visitados da cidade. Como? O responsável é DARWIN, um hub criativo multifacetado, preocupado em proporcionar uma experiência sociológica única aos visitantes e aos seus integrantes. Todos têm um lugar neste hub: desde skaters, a empresários da economia verde, fãs de música eletrônica, defensores da biodiversidade e até, como eles referem, “brunchers de domingo”. Há sempre um lugar e atividades para todos. É um lugar onde muita gente trabalha mas, mais do que isso, é um sítio para estar e para aproveitar um belo passeio com almoço orgânico, bebidas, boas leituras, e arte. Este hub é um lugar rico, alternativo e criativo, pleno de animação e uma dinâmica capaz de inspirar muitos dos que por lá passam, DARWIN é um lugar onde se pode optar por consumir de forma diferente.



Figura 10 Espaço Darwin

Ativo em coworking desde 2012, o DARWIN é considerado pioneiro em Design e na criação de espaços de trabalho compartilhados que são simultaneamente inovadores e inspiradores, com ênfase no baixo nível de tecnologia. Com a proliferação de ofertas de coworking e, de forma mais geral, com o aumento de superfícies terciárias e de escritórios

em metrópoles, o hub foi incentivado a renovar a sua visão, repensando o seu espaço físico de forma a diminuir o impacto ambiental. Para atingir tal objetivo, alterou radicalmente o modelo de negócio para algo inovador e ecológico e iniciou a transição não dependente de propostas públicas ou avanços tecnológicos. O DARWIN decidiu afirmar-se a partir de três ideias-chave: *cooperação económica, transição ecológica e alternativas cidadãs* (Darwin, sem data).



Figura 11 Darwin, ambiente e zonas de convívio

Esta estratégia de transição ecológica só foi possível com os esforços conjuntos dos ocupantes do DARWIN, com os quais é estabelecida uma relação de transparência relativamente ao impacto ecológico que cada um tem no dia-a-dia. Através de um programa digital inteligente IUMESB - Intelligent Use Metrology for Energy Sobriety and Eco-Behaviours -, conseguem contabilizar em tempo real o impacto - medindo o consumo de fluídos, a produção de resíduos e as taxas de reciclagem, o consumo de água - obtida graças à recuperação da chuva -, entre outros. Para que cada ocupante possa iniciar o seu próprio processo de transição ecológica e contribuir positivamente para ajudar a colmatar

sem fins lucrativos, que aproveitam o DARWIN para ganharem visibilidade além fronteiras, expondo o seu trabalho perante visitantes e curiosos que frequentam o espaço. Além disso, o hub aposta em imensas iniciativas de apoio e de desenvolvimento à comunidade local, organizando e promovendo práticas culturais, desportivas, solidárias, sociais, cívicas e ambientais, estimulando o sentido de comunidade e os negócios locais, desenvolvendo a cidade ao mesmo tempo.

Sendo um hub ligado ao mundo artístico, faz todo o sentido que o seu espaço físico tenha uma galeria - um refúgio cultural gratuito - e um FABLAB, composto por estúdios de trabalho e de workshops. As próprias instalações são um convite à comunidade cultural e artística para entrar em modo experimental e desenvolverem os seus projetos, mantendo o objetivo final de apoiar os trabalhadores destes setores e as atividades artesanais. Por fim, o hub oferece um espaço de coworking, propício ao cruzamento de ideias, disciplinas e negócios, para que se possa dar lugar à inovação.

Segmento de Consumidor, Relação com o Consumidor e Canais (Para quem?)

A relação entre o hub e os consumidores é diferenciada consoante o segmento a que nos referimos. No DARWIN, é possível identificar, primeiramente, as startups como um segmento de consumidor fundamental. Neste grupo é possível inserir as pequenas empresas, assim como os empreendedores por conta própria, os freelancers e os consultores, grupos que utilizam o espaço de coworking do hub como um local físico para os seus negócios. Cada empresa, negócio ou pessoa relaciona-se com o hub através de uma dinâmica coletiva de cooperação económica e de transição ecológica.

Consideremos outro segmento de consumidor: empresas responsáveis, que oferecem soluções inovadoras para os desafios da nossa sociedade. Apesar deste grupo se poder entrecruzar com o primeiro segmento descrito, é fundamental referi-lo, uma vez que é o que compõe a maior parte da veia inovadora do DARWIN. De entre todas as empresas que acolhe, sejam pequenas, médias ou grandes, a prioridade está naquelas que fazem parte da economia verde e criativa, ou seja, aquelas que vão diretamente ao encontro dos

valores do hub. Assim, as relações criadas entre o hub e essas empresas são baseadas num espaço comum de troca, partilha e defesa de valores idênticos, proporcionando trabalho de co-criação.

Para alcançar estes segmentos, o hub tem uma forte presença no mundo digital - site e redes sociais -; o DARWIN também organiza e participa em eventos físicos e online, que fortalece a relação de proximidade com a comunidade, e estabelece parcerias com lojas e centros de turismo, impulsionando negócios locais e a cidade onde se insere. Ainda assim, a maioria da rede de contactos do DARWIN está assente na network internacional em que está introduzido. Mais uma vez, percebe-se que as networks são elementos fundamentais para gerar impacto nas atividades de espaços deste género.

Os Parceiros, Atividades e Recursos Chave (Para quem?)

Para o correto funcionamento do hub são necessários alguns recursos chave e, tal como referido no fim do ponto anterior, um dos recursos base é uma network sólida e de confiança capaz de perpetuar o negócio, tanto a nível temporal, como numa escala geográfica. A network pode ser composta pelas mais variadas empresas e organizações, marcas, lojas e pessoas - no fundo, qualquer identidade que partilhe visão do Darwin e acrescente valor ao mesmo é uma oportunidade para o próprio hub. Não esquecendo que o espaço físico tem de representar os valores e as ambições do hub e, neste caso, fá-lo de forma bastante eficaz, pelo seu dinamismo, versatilidade e valor artístico, tornando-se num dos fatores de atratividade e de interatividade com maior valor entre o hub e as pessoas que o visitam.

Sendo um hub que prioriza a transição em direção à sustentabilidade, as suas atividades chave estão diretamente relacionadas com esta proposta. A oferta de apoio e cooperação - tanto económica como ecológica - para uma transição estável e contínua das empresas ocupantes é uma estratégia chave para atingir a sustentabilidade. Mais uma vez, a questão do espaço físico é bastante importante, sendo que é o elemento que demonstra os ideais do DARWIN. O hub mantém atividade "verde", enquanto integra diferentes espaços

para desportos, artes, trabalho, estudo e até mesmo agricultura - mostrando que é possível uma diversidade de áreas, negócios e empreendedores, que está preocupada em combater os problemas ambientais.

As diversas marcas e pessoas que se tornam parceiras do DARWIN, promovem e cooperam nos seus diversos projetos. Estas pessoas publicitam o espaço e aliciam novos públicos a conhecer as vantagens que existem ao integrar o seu negócio na network do hub. As parcerias políticas e governamentais são a chave lógica responsável por gerar impactos em grande escala, através, por exemplo, da criação de novas leis que promovam práticas sustentáveis ou de incentivos à economia ecológica. Por ser pioneiro neste tipo de questões, recai grande responsabilidade sobre o DARWIN e os seus integrantes.

Todos aqueles que ajudam e participam a favor do seu sucesso são responsáveis por promover um debate que beneficia todas as partes envolvidas. Enquanto que o hub ganha mais reconhecimento, a comunidade ganha notoriedade, as organizações atuam e os indivíduos agem de acordo com a responsabilidade social. O DARWIN e a sua network mostram-nos que um espaço é tão valioso quanto aqueles que o promovem, mas também que as pessoas desejam um lugar que estimam e com as mesmas responsabilidades e valores que assumem.

Estrutura de Custos e Receitas

O DARWIN apresenta um conjunto de despesas fixas - comuns ao hub analisado no estudo de caso anterior. A questão da gestão dos recursos humanos e a manutenção da presença online e do espaço físico que, neste caso, representa um maior investimento por parte da empresa, uma vez que apresenta tecnologias inovadoras que permitem uma elevada taxa de sustentabilidade para o espaço.

Um dos maiores desafios deste hub é conciliar a prosperidade económica, os empregos e os cuidados sociais com a necessidade absoluta de preservar o meio ambiente. Por essa razão são beneficiários de fundos públicos, que, até à data, representam cerca de 4% do valor de todo o projeto (Darwin, sem data). No futuro, o DARWIN visa autonomia

económica e, na realidade, em muitos dos seus projetos já a atingiu. Por enquanto vão evoluindo através das receitas provenientes das rendas e do aluguer dos muitos espaços e lojas que dão lugar aos negócios dos ocupantes, assim como do aluguer dos escritórios e das salas de coworking. Também se registam receitas a partir da prestação de serviços (workshops, por exemplo), através da venda de produtos da própria marca ou ainda por meio de patrocinadores e outros investidores que apoiam e acreditam no projeto, esperando um retorno razoável num futuro.



Figura 13 Business Model Canvas - Darwin (quadro desenvolvido pela autora)

4.3 Impact Hub

Com o lema “Construindo melhores negócios. Projetando soluções impactantes. (Re)imaginando o futuro”³⁰ (Impact Hub, sem data). É isto que a comunidade de empreendedores, criativos e inovadores do Impact Hub se propõe fazer. As medidas são tomadas hoje, para que o amanhã seja melhor para as pessoas e o planeta. Desde 2005 que o Impact Hub tem sido um catalisador de ações empreendedoras que se alastram um pouco por todo o mundo - através da criação de várias colaborações que, tal como defendem, são a chave para o sucesso do hub e para a superação dos muitos desafios.



Figura 14 Uma equipa do Impact Hub

A ideia começou de forma bastante simples: um espaço, numa cidade, com a comunidade; era um espaço aberto a todos aqueles que tivessem uma ideia apontada a um mundo melhor, acompanhada da vontade de a partilhar com todos as pessoas que estivessem dispostas a colaborar. O Impact Hub tornou-se “um lugar onde as ideias se transformaram em impacto”³⁰ (Impact Hub, sem data). Até à data, a network global do Impact Hub conta com 24.250 pessoas desejosas de transformar as suas ideias em mudança. Espalhadas por mais de 100 comunidades, em 60 países de cinco continentes, as pessoas desta comunidade estão de olhos postos no impacto positivo que podem causar. O alcance geográfico da rede permite o desenvolvimento de projetos de grande escala -

³⁰ Tradução livre.

cumprindo assim a maior função do hub - que procuram responder a problemas complexos comuns a vários lugares, os quais ainda não têm uma solução clara. Todos os problemas relacionados com os objetivos sustentáveis, igualdade social ou a justiça requerem respostas inovadoras, capazes de serem traduzidas para o contexto global global. São as questões mais difíceis que fazem brilhar o trabalho deste hub, tanto que é a partir das novas propostas que o Impact Hub faz conexões, facilitando negócios que aceleram a transição para um planeta mais verde e justo.

Figura 15 Localizações físicas do Impact Hub (Impact Hub, sem data)

desde a concepção até à fase de posicionamento, fortalecendo o acesso a conhecimento, mercados e capital, tornando-os verdadeiros capacitadores dos projectos.

4.3.1 Business Model Canvas

Proposta de Valor (O quê?)

Num plano lógico que procura criar e fortalecer relações, o Impact Hub age em conformidade com os seus valores e apresenta uma proposta tangível que passa por criar colaborações entre grandes e pequenos empreendedores e organizações, agregando ideias inovadoras a empresas e empresários com capacidade de os executar. Novamente, a network de parceiros influentes torna-se um elemento fundamental, um facilitador do reconhecimento e da exposição global da rede, o que rapidamente se converte numa mais valia para os consumidores. A este reconhecimento seguem-se, naturalmente, as oportunidades de parcerias e daquilo que designamos como negócios improváveis, os quais o Impact Hub tem oportunidade de concretizar e desenvolver.

O elemento fundamental a destacar do hub é a mudança. Mas como e onde? Enquanto network, o Impact Hub quer acelerar o processo de transição para um mundo verde e justo, recorrendo aos seus parceiros para levantar e procurar resolver tantas outras questões que fazem parte dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (SDGs), incitando-os a uma prática de inovação.

Segmento de Consumidor, Relação com o Consumidor e Canais (Para quem?)

Os consumidores beneficiários da ação do hub são distintos e estão divididos em dois grandes grupos que se complementam. Se, por um lado, nos é apresentado um leque de inovadores, empreendedores e *startups* com ideias de projetos impactantes que carecem de recursos financeiros ou parcerias para a sua concretização. Por outro, existem muitas empresas públicas e privadas que procuram essas ideias inovadoras e que têm os recursos

para as aplicar no mundo, em grande escala. Isto fornece ao hub o cenário ideal para fomentar a inovação.

O hub procura promover a interação com ambos os grupos através de uma base de comunicação, confiança e inclusividade. Com um alcance geográfico e social tão grande para as suas intervenções, é preciso garantir um funcionamento com base na fluidez e no bom entendimento. Ainda assim, a liberdade para a gestão dos hubs está assegurada nos diferentes países pelas equipas responsáveis, para que cada um se adapte o melhor possível localmente. Consoante o espaço, a comunidade e o conteúdo que é exigido de cada célula. Esta personalização convida cada hub a criar e manter conexões mais genuínas com as pessoas, valorizando sempre o sentido de comunidade. Um ótimo exemplo de cuidado é o engagement desenvolvido entre o hub e os trabalhadores e parceiros através de algumas atividades de co-criação em vários projetos, como é exemplo os projetos Escola de Impacto e o Academy for Women Entrepreneurs (AWE) (*Programs – Impact Hub*, sem data).

Para chegar a um público polarizado, e à semelhança dos dois casos de estudo anteriores, a presença digital é um ponto forte e uma mais valia quando se procura formar novas conexões - dada a sua disponibilidade, abrangência de conteúdo e disseminação. Tal como era de esperar, o Impact Hub tem uma presença ativa nas redes sociais e um site dinâmico que convida diretamente parceiros, empreendedores e inovadores a fazerem parte da comunidade. Para além disso, é um hub que gosta de se “envolver” com a cidade onde está inserido e, portanto, propõe e participa em eventos presenciais, para além dos digitais que decorrem nas suas várias plataformas. Dos três exemplos mencionados, o Impact Hub é o que apresenta uma network mais alargada e bem posicionada, relevando a sua importância como um dos principais canais para alcançar aos diferentes consumidores.

Os Parceiros, Atividades e Recursos Chave (Como?)

A presença constante do hub em tantos domínios, através dos seus múltiplos canais, só é possível dada a extensão da sua network. Como temos vindo a referir, é importante salientar que se trata mesmo de uma peça chave a todos estes projetos. Apesar disso, um

dos seus maiores recursos são os acessos às diversas localizações físicas distribuídas por todo o planeta. São elas que permitem uma interação presencial entre os indivíduos e o hub, permitindo a novos públicos experienciar, em primeira mão, os trabalhos feitos e efeitos do hub. Por estes meios vai-se estabelecendo com uma certa resiliência na identificação entre comunidades, conseguindo agir globalmente mas mantendo um forte sentido de dever local.

As parcerias são importantes para o sucesso e a propagação da ação do hub. Focado nos parceiros globais, o Impact Hub vê uma mais valia na sua rede de parcerias que descreve bem a dimensão e reconhecimento que o hub tem - desde a WWF, Adidas, AXA; este conjunto de grandes marcas, entre outros, acrescenta muito valor e credibilidade ao hub, mostrando e inspirando novas colaborações entre novos aliados, muitos dos quais improváveis. Juntos visam fortalecer o ecossistema empreendedor por todo o mundo, inspirando novas colaborações preocupados com os mesmos desafios-chave, dando suporte à jornada de muitas novas ideias. O Impact Hub quer estar lá, desde a conceção da ideia até ao impacto, em grande escala.

Estrutura de Custos e Receitas

À semelhança dos casos estudados anteriormente, os custos associados aos serviços prestados ramificam-se na gestão dos recursos humanos e na manutenção dos múltiplos espaços físicos. O Impact Hub apresenta despesas bastante elevadas, não só devido à quantidade de hubs que estão implementados em todo o mundo, mas também pelo facto de muitos desses postos estarem localizados em capitais ou, em alguns casos, em “segundas cidades” de países. Se, por um lado, esta característica gera visibilidade para o público geral e, em particular, para um segmento específico de consumidores, por outro, é ainda verdade que a centralização das instalações se traduz em altas rendas e salários mais elevados. Apesar de, inicialmente, parecer uma má gestão de recursos, torna-se um custo quase necessário dado o quão valioso é, por se traduzir num reconhecimento ampliado e, por isso, de acordo com os seus gestores, em oportunidades que superam o gasto.

No domínio digital, o hub tem os típicos custos associados à manutenção e gestão das plataformas online. Tendo em conta que estas são algumas das ferramentas mais importantes para a conexão com o público e ativação da marca, o gasto está mais que justificado. Se é a partir dessa presença que muitos parceiros e interessados na network encontram o Impact Hub, fazendo sentido que essas estruturas estejam bem trabalhadas, apresentando uma imagem convidativa, dinâmica e atualizada, capaz de refletir os ideias e a ação da organização, mantendo em destaque as questões e preocupações do seu trabalho atual.

Quanto às receitas geradas, é necessário que uma entidade desta dimensão e com um impacto mundial tenha uma fonte de rendimento corrente e estável, de forma a suportar os custos acima mencionados. O Impact Hub viu uma solução capaz de combater as suas despesas e, por isso, focou-se na aplicação de taxas de filiação para os membros, aplicando-as tanto aos parceiros como aos empreendedores, garantindo que ambas as partes saem devidamente recompensadas. Outra fração das receitas é obtida através de patrocínios e parceiros que partilham os valores e intenções do hub. Por fim, são ainda organizadas diversas angariações de fundos, as quais geram receitas posteriormente revertidas para o contínuo desenvolvimento dos projetos do Hub.



Figura 16 Business Model Canvas - Impact Hub (quadro desenvolvido pela autora)

4.4 Síntese e principais conclusões da análise

Tendo por base a análise desenvolvida, foi possível sintetizar as principais informações dos três casos de estudo, caracterizando-os a partir das respostas às questões: *O quê?*, *Para quem?* e *Como?*, tal como apresentado na tabela abaixo.

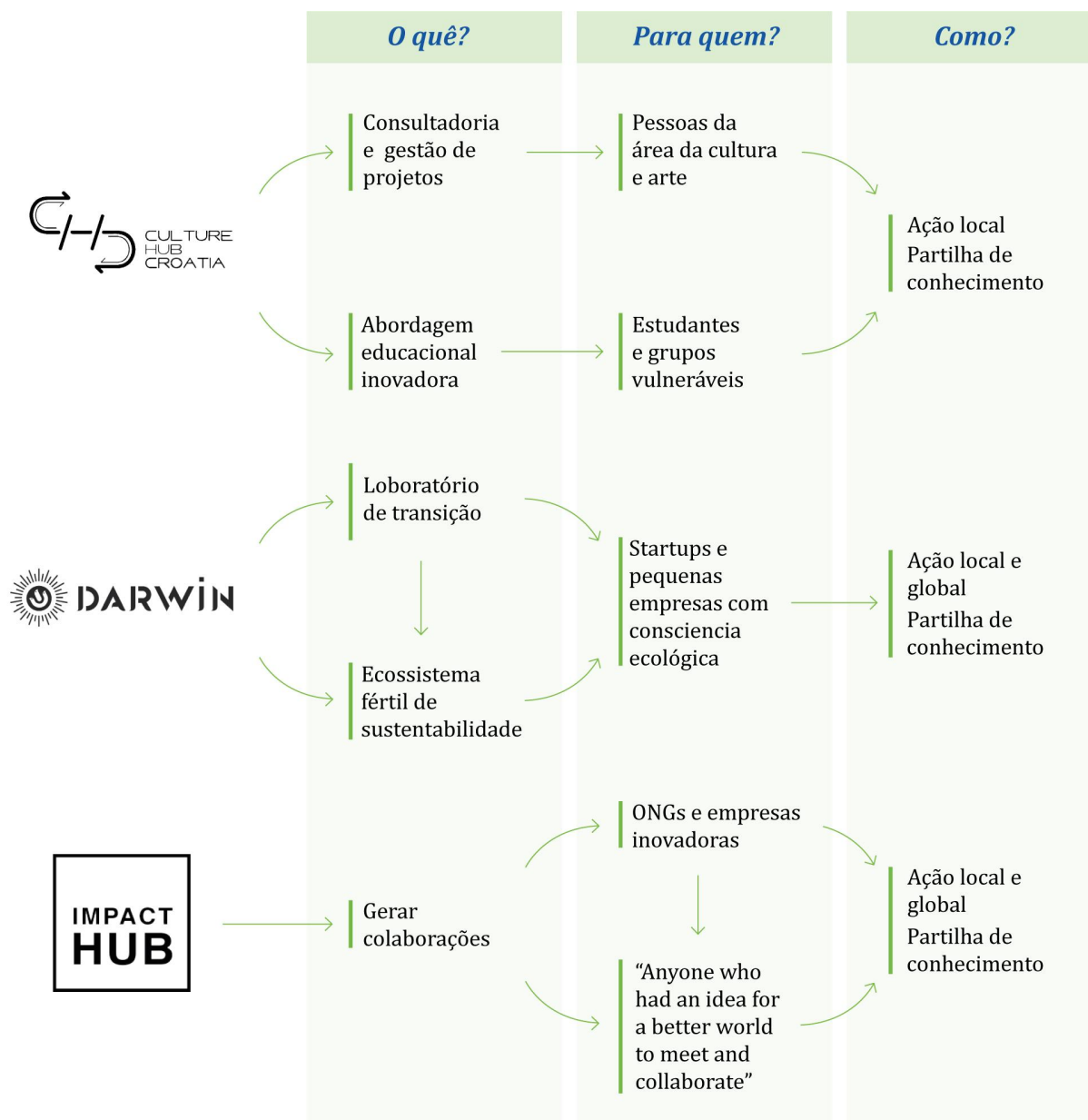


Tabela 3 Síntese dos casos de estudo (Design produzido pela autora)

Como esperado, o estudo dos três casos de Hubs criativos de sucesso permitiu que, de forma sistematizada, conseguíssemos retirar uma série de *insights* valiosos para a construção de um modelo de negócio original e sustentável. De cada Hub foram geradas aprendizagens que se complementam entre si, enriquecendo o projeto que visa desenvolver.

Quando comparamos os Hubs (Tabela 3), percebemos a transversalidade da partilha de conhecimento. É sob essa base de conhecimento aberto (*open source*) que estes hubs procuram a inovação, partilhando e cooperando. É importante referir que cada um dos três hubs apresentados tem um foco e objetivos diferentes no que refere ao segmento de consumidor consoante a capacidade que cada um tem de alargar geograficamente a sua ação. Neste sentido, o Culture Hub Croatia, agindo localmente, interage e trabalha com pessoas específicas e individuais, enquanto que o Impact Hub apresenta uma representação mais ou menos universal e, com uma abrangência global, pelo que trabalha para grandes corporações. Esta diferença de abrangência geográfica reflete-se também na necessidade que cada hub tem de desdobrar as suas atividades. Naturalmente, um hub mais pequeno, como o Culture Hub Croatia, tem a necessidade de desenvolver trabalho em diferentes áreas e a partir de diferentes serviços, como por exemplo o Hostel para Plantas, garantindo assim uma certa segurança na gestão de receitas. O mesmo não acontece com o Impact Hub, com menor diversidade de serviços, mas com grande impacto ao nível de cada um, e por isso, assegurando as receitas e deixando de depender de pequenos serviços, como por exemplo a venda de produtos da marca ou de parceiros.

Capítulo 5: Projeto de modelo de negócio sustentável de um Hub Criativo

5.1 Projeto

A pré-proposta de modelo de negócio apresentado para o Creative Hub visa, primeiramente, ir ao encontro dos valores de sustentabilidade que garantem as boas práticas económicas - como é exemplo a economia circular -, facilitando o acesso a novos recursos e ferramentas que permitam a inovação e a criatividade, acrescentando valor sócio-cultural e valorizando o território. Para que estes objetivos sejam alcançados, o modelo de negócio deste projeto é desenvolvido sob um sistema modular, com possibilidade para evoluir e se transformar, adaptando-se à Natureza, às pessoas e ao território.



Figura 17 Freguesia de Mosteiro, Município de Oleiros (*Freguesia de Mosteiro*, sem data)

Proposta de Valor (O quê?)

O Creative Hub propõe um cruzamento entre as práticas artísticas, a investigação, e a inovação, sob a lente do empreendedorismo social e criativo, com uma consciência ecológica, bem como valores sustentáveis. É neste panorama que se enquadra a sua proposta de valor, centrada em possibilitar a concretização dos objetivos principais do Hub. Neste espaço dinâmico pretende-se a criação de colaborações entre grandes e pequenos empreendedores com organizações, de forma a juntar ideias inovadoras e empresas com capacidade de execução. Localizado numa região onde predominam microempreendedores, e portanto, micro-negócios, a proposta do Creative Hub surge de acordo com as necessidades regionais, no sentido em que almeja colaborações com estas pequenas empresas e empresários, prestando-lhes auxílio nas mais variadas fases do seu negócio, desde a estruturação à sua concretização e promoção.

O envolvimento do Hub e das suas iniciativas com a região onde se insere é um fator chave para ampliar o desenvolvimento e a proximidade das (e para com) as comunidades locais. É sob estas comunidades - compostas por associações, escolas, negócios, pessoas, entre outros - que o Hub instiga a investigação, a partilha e a educação, para e através de ideias inovadoras e sustentáveis. Consegue-o na medida em que apoia e promove artistas, artesãos, criativos e profissionais da área da cultura apostando em iniciativas e práticas culturais, sociais, cívicas e ambientais. Esses incentivos estendem-se também à área da formação, sob a forma de apoio a estudantes, através de uma bolsa de estudos atribuída através de um concurso e por mérito. O Creative Hub assenta numa premissa que apela e promove o sentido de comunidade, fortalecendo e prezando pelas relações com e entre as pessoas, negócios e natureza, valorizando-os e promovendo-os

Segmento de Consumidor, Relação com o Consumidor e Canais (Para quem?)

É a partir dos consumidores ou público-alvo e para os mesmos que este Hub imagina, projeta e realiza todas as atividades inovadoras para um desenvolvimento sustentável. Para ser bem sucedido, é muito importante perceber qual, ou quais, os segmentos de

consumidor que chegarão a este Hub, sob que meios se cria a notoriedade para com eles e como se mantém uma relação duradoura e efetivamente rentável para o Hub. Quem são, então, estes consumidores? De uma forma geral, o Hub tem as portas abertas para todas as identidades, individuais ou numerosas, com consciência ecológica, sustentável e inclusiva.

Numa perspetiva de promoção ao empreendedorismo, definiu-se como um dos segmentos de consumidor todos aqueles que desenvolvem e promovem trocas comerciais, *startups* ou outras empresas já bem estabelecidas na região, empresários em nome individual, empreendedores e, principalmente, microempreendedores - predominantes na região da localização da sede do Creative Nature Hub. Outro grande grupo considerado de consumidores foram as escolas e instituições - tanto públicas como privadas -, gerando assim uma proximidade e conexão direta com os estudantes e jovens - de todas as idades - e tantos outros membros ativos da comunidade académica. Tendo em conta a vertente social e inclusiva deste projeto, é ainda de salientar o segmento que engloba grupos vulneráveis, e, por fim, entidades governamentais que, de alguma forma, atuam em áreas comuns às do Hub.

O fundamento entre o Creative Nature Hub e os seus colaboradores consiste na partilha e na defesa dos valores comuns. Estes são alguns dos pilares fundamentais para que existam conexões relevantes, especialmente importantes num projecto que se destaca por promover e desenvolver um forte sentido de comunidade, envolvida e inclusiva. Dentro do Hub, os participantes comunicam entre si e colaboram - em conjunto -, tirando partido de uma network que permite e estimula momentos de co-criação, aprendizagem e colaboração.

Uma vez em funcionamento, o Creative Nature Hub precisa de ter uma atividade que prima pelo incentivo e convite de novos parceiros, bem como que seja capaz de manter uma relação com os colaboradores já existentes. Neste sentido, é necessário ter uma presença que se divida entre o espaço físico e o espaço online, transmitindo a mensagem de forma apelativa e transparente, capaz de estimular a fácil comunicação. Dois dos principais canais de contacto com os potenciais utilizadores do Hub são o site e a plataforma de colaboração,

sendo que o site funciona como porta de entrada, acessível a todos, para este projeto, enquanto que a plataforma, acessível aos participantes, pode ser considerada como uma ferramenta de trabalho imprescindível para o dia a dia do Hub. Ainda no espaço digital, é necessário e fundamental marcar uma presença regular nas redes sociais e email, pois estas serão algumas das formas mais viáveis de comunicar com a comunidade e de aumentar o já referido envolvimento para com a mesma.

Marcar a sua presença no espaço físico é, tal como referido acima, essencial. Por esta razão, a participação em eventos importantes para as comunidades - não só locais mas dispersos por toda a extensão do país - é um objetivo do Hub. Outra forma de chegar ao público e ampliar a carteira de colaboradores serão as parcerias e networks nacionais e internacionais (Europeias), sendo que, desta forma, conseguimos posicionar o Hub no centro da conversa e contactar com possíveis novos clientes e parceiros relevantes e diferenciadores.

Os Parceiros, Atividades e Recursos Chave (Como?)

Definir uma série de atividades chave é um passo essencial para perceber o caminho a tomar a cada momento do desenvolvimento deste projeto - desde a estruturação, à implementação, até à gestão das tarefas diárias. São estas as atividades necessárias para um funcionamento harmonioso e sustentável do Hub e essenciais para garantir o sucesso do modelo de negócio. Na base das atividades-chave está a incessante procura por inovar através da criatividade e da cooperação em rede. Este é um processo que depende da partilha de conhecimentos e de oportunidades, um processo que instiga a investigação e a transferência de tecnologias, tornando possível o desenvolvimento de uma das grandes atividades chave: a idealização e tangibilização de novos produtos, serviços e modelos de negócios, com valor cultural e respeitando a identidade e património regional e nacional.

Numa visão pormenorizada das atividades diárias do Hub, e no sentido do trabalho em rede referido anteriormente, a gestão da Network, dos acordos e das colaborações com os parceiros-chave estão no centro do desenvolvimento deste projeto e de todos os projetos

que dele dependem. Uma boa gestão depende também da iniciativa e participação de todas as partes envolvidas - em workshops, conferências, e tantas outras atividades propostas -, mantendo os parceiros em rede integrados, interessados e ativos. Para além disso, será necessário estabelecer uma linha de comunicação e marketing para que o Creative Hub se afirme no mercado e comunique com os parceiros, as pessoas e a comunidade que o rodeia, a qual pretende desenvolver e dinamizar. Por fim, serão feitas avaliações de impacto deste projeto, através de uma série de indicadores a definir para que, desta forma, se possa otimizar a ação e a performance do Hub.

Todas as atividades descritas acima só são possíveis assegurando um conjunto de recursos físicos, financeiros, intelectuais e humanos. Como recursos intelectuais-chave, podemos considerar a network nacional e internacional e as diferentes parceiras governamentais, cooperativas e parcerias com instituições, escolas e, em suma, múltiplas comunidades e setores. Recorrer igualmente a design, marketing e publicidade será fundamental, no sentido de comunicar e expandir a marca e o campo de natureza criativa de ação do Hub. Para além disso, os recursos humanos com competências certas (apropriadas) são imprescindíveis, compostos por pessoas com os conhecimentos e domínios necessários para transformar o Creative Hub num projeto mais humano, inovador e relevante.

A nível de recursos financeiros, o Hub valoriza investimentos e apoios por parte de terceiros, para reforço financeiro das suas atividades. São estas atividades que requerem também o acesso a alguns recursos analógicos e contextos físicos, mais especificamente, a espaços que se transformem para se adaptarem consoante as necessidades - ora espaços para palestras e workshops, ora infraestruturas de produção e laboratórios criativos, como FabLabs³¹ e centros de I&Di³².

De forma a assegurar os recursos mencionados, a reduzir os riscos e a otimizar este modelo de negócio, assume especial importância na seleção dos parceiros-chave. Estes

³¹ Laboratório de Fabricação Digital.

³² Investigação & Desenvolvimento para inovação.

devem abranger todas as linhas de ação do Hub, desde a vertente empresarial e artística até à educacional, recorrendo tanto a entidades parceiras públicas ou privadas. Primeiramente, destacamos a importância de estabelecer parcerias com as Câmaras Municipais e Juntas de Freguesia, associações empresariais locais e se empreendedores em nome individual, de forma a garantir o acesso a recursos - materiais e intelectuais -, e para criar uma ligação forte com a comunidade de empreendedores locais, que são uma parte fundamental dos desenvolvimentos de projetos.

Tendo em conta que a ligação à arte e o design é basilar ao Creative Nature Hub, outros parceiros-chave são as associações culturais artísticas, as cooperativas e as fundações com a ligação aos produtos e produtores criativos e artesanais, os quais este projeto pretende apoiar e ter como parceiros. O Hub visa também servir como uma mostra de exposição dos empreendedores, artistas e artesãos, e funcionar como ponte de ligação entre todos eles, de forma a estimular encontros e cooperações através das plataformas específicas para cada projeto. Por fim, acentuando a ligação deste projeto à formação, alguns parceiros são *stakeholders* ligados às universidades, considerados valiosos para estimular a formação e investigação através de processos inovadores. Estes *stakeholders* estendem-se a nível internacional, em que alguns parceiros são universidades que partilham os valores e a ambição do Hub para a inovação na construção de competências mais competitivas para os seus associados e parceiros. Por último, uma parceria considerada chave a nível europeu, é o European Creative Hubs Network (CreativeHubs, sem data), com um posicionamento estratégico e reforçando a credibilidade do Hub, colocando-o no contexto de uma rede constituída por tantos outros Hubs já implementados e bem sucedidos, facilitando, entre outros, para parcerias valiosas e impactantes para atingir os objetivos que se pretendem.

Estrutura de Custos e Receitas

Se nos recursos-chave mencionámos o sector dos recursos humanos como fundamental, na hora de contabilizar os custos fixos associados à manutenção deste Hub, percebemos que a gestão desses mesmos recursos é um dos vários pontos a ter em

consideração, bem como a manutenção das infraestruturas físicas - sede. Discriminando ainda outras despesas fixas, anotamos os custos de manutenção da plataforma e de gestão do Hub (como por exemplo os custos de uma conta bancária), e outros custos de promoção, representação ou marketing.

Consoante o decorrer das atividades do Hub, será necessário recorrer a serviços pontuais que, naturalmente, irão ter custos associados. Desde a subcontratação de serviços, até o aluguer de espaços para promover e dinamizar atividades, todos estes custos adicionais têm de ser considerados. Por fim, é importante valorizar os planos de investimentos do Hub, garantindo uma gestão que promova a evolução, o crescimento e a sustentabilidade do projeto ao longo do tempo, mantendo uma política de bolsas que conecta o projeto à educação, apoiando a formação e a construção ou atualização de competências estratégicas.

Quando consideramos as receitas geradas, podemos dividi-las em dois grandes grupos: as receitas de transações resultantes de pagamentos únicos e as receitas recorrentes resultantes de pagamentos contínuos que, neste caso, são a maior fonte de rendimento desta Organização Não Governamental (ONG). Em relação à primeira solução, destacamos, por exemplo, a prática de serviços, como workshops, o desenvolvimento de produtos ou os patrocínios e investimentos pontuais; já na segunda forma de gerar valor económico, englobamos os apoios de fundos europeus e as taxas pagas pelos associados do Creative Hub, que variam consoante os associados individuais ou coletivos e as suas capacidades económicas, numa lógica de tornar possível e acessível a todos o apoio aos projetos abrigados no “guarda-chuva” desta instituição criativa e cultural.



Figura 18 Pré-Proposta do Business Model Canvas - CNH (quadro desenvolvido pela autora)

5.2 Feedback dos Stakeholders (avaliação da pré-proposta)

Após a realização da pré-proposta do Modelo de Negócio para o CNH, seguiram-se as fases de avaliação e revisão por parte dos stakeholders do projeto desenvolvido, no sentido de os envolver no processo de otimização do mesmo. Através de um questionário, cada um dos nove “*building blocks*”³³ que compõem o “*Business Model Canva*”³⁴ foi exposto, de forma detalhada, para receber feedback das partes envolvidas. Na apresentação de cada bloco, utilizando perguntas abertas, foi incentivada a participação de cada associado, sendo dada a possibilidade de escrever abertamente as suas opiniões, concordando ou não com os tópicos apresentados ou propondo sugestões para o tornar mais completo, assertivo e em conformidade com o perspectivado. Este feedback foi fundamental pois permitiu reformular partes do modelo de negócio reforçando-o com novas ideias e perspectivas, enriquecendo o processo e otimizando o produto final.

Os tópicos apresentados nos nove “*building blocks*” do “*Business Model Canva*” que respondem às questões de investigação foram alterados, acomodando os *insights* gerados a partir do questionário. Ainda que, de forma geral, o modelo de negócio tenha sido aprovado, a maioria das sugestões são de adição de novos tópicos e/ou ligeiras alterações aos já existentes.

Na figura 19, apresentada abaixo, estão representadas, de forma quantitativa, os resultados das questões relativas à aprovação de cada “*building block*” do “*Business Model Canva*”. É possível observar uma elevada concordância, pelas zonas dos gráficos representadas a verde, enquanto que a cor azul representa o feedback dos associados que discordam e sugerem alterações ao modelo de negócio.

³³ Building Block: componentes críticas estruturais

³⁴ Business Model Canva: tela do modelo de negócio



Figura 19 Análise quantitativa dos resultados da validação do modelo de negócio

5.2.1 Revisão e Proposta do Business Model Canva com base no feedback

À proposta de valor, o primeiro bloco a ser avaliado, as alterações sugeridas vão ao encontro de um Hub criativo ainda mais focado em ações conjuntas e colaborativas. Assim, destaca-se a importância de acrescentar a co-criação, o desenvolvimento colaborativo e a inovação radical como processos diferenciadores deste negócio, e sugere-se partilha e difusão de um calendário anual de atividades e oportunidades de forma mais ampla e sistemática. Por fim, é proposto o estímulo de ecossistemas locais através de iniciativas colaborativas entre diferentes grupos - entidades públicas, organizações privadas,

comunidades locais, jovens -, com o objetivo de promover a sustentabilidade, a igualdade baseada na criatividade, a natureza e a inovação social suportada na identidade cultural.

No bloco do segmento do consumidor, foram adicionados segmentos que permitem uma maior amplitude de alcance dos projetos do Hub e que acabam por gerar novas oportunidades. Exemplo disso é a proposta de direcionar o Creative Nature Hub para grandes empreendedores no segmento da indústria, pois os mesmos são fundamentais dada a sua alta competitividade e maior oferta de oportunidades de trabalho. É também importante englobar organizações privadas, fundações, associações da área ou de áreas que se cruzem com as do CNH, e, por fim, outras direcionadas para sustentabilidade; acrescentamos à lista de consumidores as empresas que, apesar de não terem uma consciência ecológica, têm potencial para se tornarem sustentáveis. Neste sentido, o Hub funcionaria como pilar de apoio para as mesmas, ajudando nos processos de transição e aplicação de novas práticas sustentáveis.

Um bloco aprovado na íntegra pelos stakeholders representa as relações com os agentes externos e potenciais colaboradores. Já na secção dos Canais, é sugerido que o Hub dê um maior ênfase às relações em network. Para além de utilizar essa network a nível internacional, é igualmente importante comunicar através de uma network nacional e, até mesmo regional - tomando-as como forma de expansão das linhas de contacto com os parceiros. Relativamente às Redes Sociais, considera-se a utilização adicional do Youtube como um dos canais a ter em maior consideração na exposição online dos projetos, podendo ser aplicado, por exemplo, como estratégia educacional ou como partilha de conhecimento numa forma dinâmica e de grande alcance.

Quando nos referimos às atividades-chave, um dos *insights* do questionário mais valioso e que deve ser tido em consideração na reformulação do modelo de negócio é a atenção ao escopo internacional. Assim, faz todo o sentido que uma das atividades-chave do Hub seja o planeamento de estratégias que levem este projeto além fronteiras, preservando, no centro, as raízes regionais. Todas as atividades traçadas pressupõem objetivos para o Creative Hub e para o meio que o rodeia, como são exemplos o desenvolvimento da região,

a inovação ou a criatividade. É neste contexto que, por sugestão dos *stakeholders*, faz sentido retirar esses mesmos pontos do “*building block*” das atividades-chave, assumindo-os exclusivamente como objetivos que são.

Como referido na secção relativa à descrição da pré-proposta do modelo de negócio, a dimensão dos recursos-chave é fundamental para assegurar que as atividades do Hub são executáveis e viáveis. Neste sentido, quanto melhor e mais alargado for o acesso e a disponibilidade de recursos financiados, melhor será a possibilidade de execução das atividades propostas. Assim, por sugestão dos *stakeholders*, é importante dar ênfase ao acesso a esses recursos, quer sejam materiais, imateriais ou humanos.

Relativamente aos parceiros-chave, evidencia-se a adição de parceiros nacionais e regionais que, apesar de estarem implícitos nas parcerias já mencionadas, como as Câmaras Municipais e Juntas de Freguesias ou associações e cooperativas, merecem ser destacadas, tendo em conta o tipo de trabalho *in loco* e conectado com as comunidades que o Hub se propõe desenvolver.

Na estruturação dos custos e dentro dos planos de investimentos do Hub, será importante gerar receitas para financiar patentes, registos e publicações que, por sua vez, acrescentam valor aos processos de desenvolvimento e investigação aplicada promovidos no Hub, como forma de lhe acrescentar mérito e credibilidade dentro da comunidade científica e no contexto social. Outros pontos a acrescentar aos custos são: o investimento inicial para a realização das atividades e apoio aos empreendedores locais e, numa dinâmica de gestão interna do Hub, a inserção de um regime de incentivos e recompensas para trabalhadores e parceiros capaz de estimular a produtividade e recompensando as parcerias mais valiosas, que são peças chave neste modelo de negócio.

Por fim, reforça-se o bloco das receitas, por ser um processo indispensável à transição do Creative Nature Hub para a sua sustentabilidade financeira. A realização de ações de Crowdfunding, por exemplo, é uma forma atual e dinâmica de angariar fundos que pode ser utilizada em projetos, principalmente naqueles que têm como finalidade o

desenvolvimento e apoio direto à comunidade. Outra estratégia promissora é, tal como mencionado na pré-proposta, a candidatura a fundos de apoio financeiro. Estes fundos, para além de internacionais, podem ser nacionais. Temos como exemplos, o fundo de apoio da Fundação Calouste Gulbenkian - com apoios artísticos, culturais e ambientais -, ou o Fundo Ambiental - direcionado para o desenvolvimento sustentável -, proposto pelo Ministério do Ambiente. Este tem como “finalidade apoiar políticas ambientais para a prossecução dos objetivos do desenvolvimento sustentável, contribuindo para o cumprimento dos objetivos e compromissos nacionais e internacionais, designadamente os relativos às alterações climáticas, aos recursos hídricos, aos resíduos e à conservação da natureza e biodiversidade” (Ministério do Ambiente, sem data).

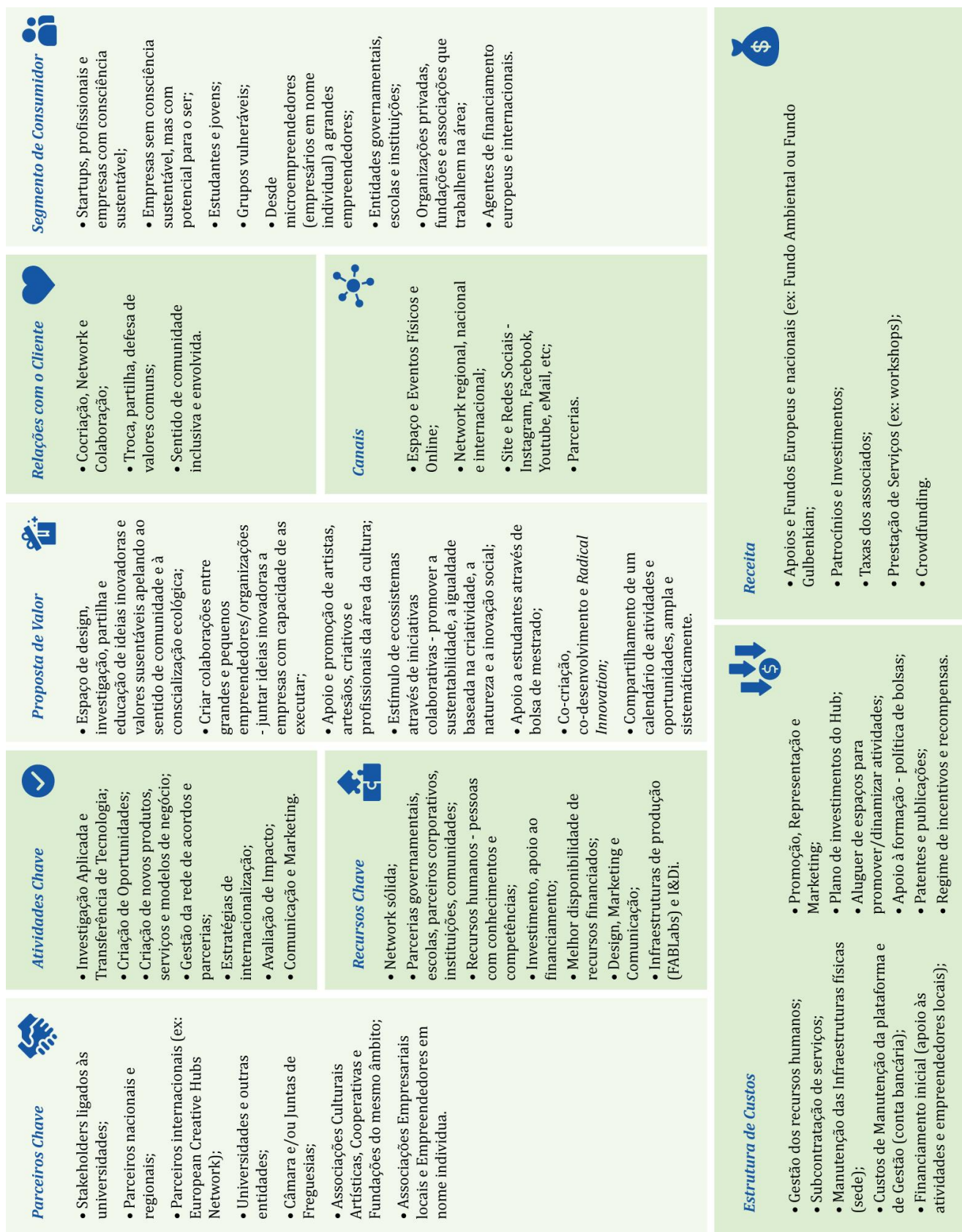


Figura 20 Proposta de Business Model Canvas - CNH (Quadro desenvolvido pela autora)

5.3 Análise SWOT

Tendo em conta os objetivos desta investigação, foi realizada uma análise e descrição das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades que o Creative Hub enfrenta na fase da sua implementação no mercado. A tabela 4 apresenta os resultados dessa mesma análise.

Forças 	Fraquezas 
• Proposta diferenciadora assente no património da região • Importância das indústrias culturais e criativas para o desenvolvimento da região • Inovação e Criatividade • Rede de contactos nacional e internacional • Competências multidisciplinares • Credibilidade por práticas baseadas em conhecimento científico • Desenvolvimento e Empreendedorismo • Posicionamento Estratégico • Acesso a infraestruturas do tipo FabLab • Acesso a recursos naturais virgens e património natural/ambiental de grande valor	• Produção artesanal com custo acrescido para o consumidor final • Potencial artístico e artesanal como património não contemporâneo • Incerteza nas parcerias e colaboradores • Desconfiança e dificuldade na construção de pontes e relações de confiança • Demora da construção de relações de parcerias • Acesso limitado a financiamento • Infraestruturas da sede por dinamizar e adaptar ao projeto
Oportunidades 	Ameaças 
• Local rico em Artesanato, Cultura e Tradições • Forte aposta nas regiões rurais pelo reconhecimento imaterial desse território • Incentivos de financiamento europeus para recuperação e dinamização da região • Recuperação da região • Relação positiva com parceiros • Potencial para dinamização de ações e projetos • Reconhecimento da importância de uma economia descentralizada • Reconhecimento da importância de apoiar as artes e a cultura • Reconhecimento da necessidade de uma vida mais rural e calma	• Desconhecimento do tipo de negócio na região • Agentes resistentes à mudança • Perda de conhecimentos e saberes dos mestres e artesãos por questões geracionais • Envelhecimento da população residente • Despovoamento ou abandono da região • Acessos de mobilidade condicionados • Infraestruturas locais inexistente ou subdesenvolvidas • Falta de articulação e prática do conhecimento • Falta de literacia tecnologia • Falta de recursos humanos qualificados

Tabela 4 Análise SWOT (Design produzido pela autora)

A análise SWOT³⁵ - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats - traduzido como Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, é um passo fundamental para a compreensão da posição competitiva do negócio bem como para estabelecer os pilares sob os quais as estratégias de implementação e de gestão do Hub serão formuladas. Podemos afirmar que, a partir desta análise, é mais fácil obter uma visão realista, baseada em factos e orientada pelos pontos fortes e fraquezas desta organização, de forma a estruturar as estratégias, para o contexto real, visando uma prática futura otimizada.

Nas dimensões internas desta análise, identificamos algumas fraquezas a ter em consideração na implementação do negócio que podem ser colmatadas com fatores dos campos das Forças e das Oportunidades. Desses campos destacamos, como uma das Forças do Creative Nature Hub, a proposta diferenciadora que o Hub oferece enquanto tipo de atividade no contexto geográfico e a nível do serviço prestado que, para além de ser bastante necessário é também praticamente inexistente na região. Inerente ao serviço e de grande valor são, também, a conexão, apoio e desenvolvimento prestados à indústria criativa do país, a partir da implementação de práticas inovadoras, apoiadas no conhecimento e investigação, que estimulam o empreendedorismo. Aliado a estes fatores definimos um conjunto de Oportunidades que potenciam a utilização das Forças do Creative Nature Hub, e validam a necessidade de as tornar estruturas fundamentais das estratégias a implementar. Fatores como o reconhecimento da importância de uma economia descentralizada, do apoio às artes e culturas ou do valor material e imaterial intrínseco às regiões interiores do país, são fatores importantes para tornar o Creative Hub num projeto que se mostrará relevante e necessário.

Para a implementação de qualquer empreendimento, há um conjunto de Ameaças (dimensão externa da análise) que, por um lado, podem dificultar a sua implementação e desenvolvimento mas, por outro, quando identificados tornam-se elementos importantes para a estruturação das estratégias a curto, médio e longo prazo. São estas Ameaças que

³⁵ SWOT: É uma estrutura usada para avaliar a posição competitiva de uma empresa e desenvolver o planeamento estratégico, partindo da avaliação dos fatores internos e externos, bem como o potencial atual e futuro da mesma.

colocam em perspectiva as prioridades das ações do Hub e garantem que as questões nele desenvolvidas dizem também respeito à comunidade que o envolve.

5.4 Proposta de Roadmap

Como descrito anteriormente, a análise SWOT desenvolvida teve como finalidade criar estratégias a curto, médio e longo prazo para a organização projetada. Essas estratégias emergem do cruzamento das várias dimensões, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, no sentido de combater os fatores menos positivos - Fraquezas e Ameaças - com as Forças e as Oportunidades definidas. As tabelas apresentadas de seguida englobam, respectivamente:

- Estratégias para prevenir as Ameaças partindo das Forças;
- Estratégias para fazer uso das Oportunidades partindo das Forças;
- Estratégias de uso das Oportunidades para minimizar as Fraquezas;
- Estratégias para minimizar os perigos entre o cruzamento das Fraquezas e das Ameaças

Posteriormente, foi estipulado para cada exercício exploratório, um prazo médio de implementação das estratégias de forma a estruturar uma linha temporal de ações do Creative Hub a um, três e cinco anos. Esta perspetiva temporal tem o máximo de rigor possível considerando a fase embrionária do projeto e as informações e recursos limitados existentes à data. No entanto, é uma estrutura flexível, que deverá ser repensada e trabalhada favoravelmente com possíveis mudanças futuras fruto da evolução dos tempos e das necessidades.

Estratégias para prevenir as Ameaças partindo das Forças					
Dimensões da SWOT		Estratégias	Ações a		
Ameaças 	Forças 		1 ano	3 anos	5 anos
• Envelhecimento da população residente • Infraestruturas locais inexistentes ou subdesenvolvidas	• Desenvolvimento e Empreendedorismo • Importância das indústrias culturais e criativas para o desenvolvimento da região	• Criar parcerias turísticas para promover e dar a conhecer a região • Criar novos espaços de trabalho partindo das infraestruturas existentes			
• Acessos de mobilidade condicionados	• Rede de contactos nacional e internacional • Posicionamento Estratégico	• Alargar escala de comercialização de produtos - vendas online			
• Agentes resistentes à mudança • Desconhecimento do tipo de negócio na região • Falta de articulação e prática do conhecimento • Falta de literacia tecnologia	• Credibilidade por práticas baseadas em conhecimento científico • Proposta diferenciadora assente no património da região	• Dar a conhecer o projeto em eventos locais - criando maior proximidade e confiança com a comunidade e possíveis parceiros locais • Criar atividades que envolvam a comunidade local • Partilhar ferramentas e informação educacionais com a comunidade			
• Perda de conhecimentos e saberes dos mestres e artesãos por questões geracionais	• Acesso a infraestruturas do tipo FabLab • Acesso a muitos recursos naturais virgens e património natural/ambiental de grande valor	• Desenvolver workshops/atividades que aproximem mestres de saberes artesanais com novos artistas, artesãos e empreendedores			

Tabela 5 Estratégias para prevenir as Ameaças partindo das Forças (Design produzido pela autora)

Estratégias para fazer uso das Oportunidades partindo das Forças						
Dimensões da SWOT			Estratégias	Ações a		
Oportunidades 	Forças 	1 ano		3 anos	5 anos	
Local rico em Artesanato, Cultura e Tradições	- Importância das indústrias culturais e criativas para o desenvolvimento da região - Desenvolvimento e Empreendedorismo	Inserir processos inovadores às tradições artesanais, artísticas e culturais				
Potencial para dinamização de ações e projetos	- Acesso a infraestruturas do tipo FabLab - Acesso a recursos naturais virgens e património natural/ambiental de grande valor	Utilizar o acesso de infraestruturas do tipo FabLab para os fazeres artesanais				
- Reconhecimento da importância de uma economia descentralizada - Forte aposta nas regiões rurais pelo reconhecimento imaterial desse território	- Proposta diferenciadora assente no património da região - Desenvolvimento e Empreendedorismo	Descentralizar, "publicitando" o estilo de vida rural, mas fértil ao empreendedorismo (mercado pouco saturado)				
Incentivos de financiamento europeus para recuperação e dinamização da região	- Rede de contactos nacional e internacional - Posicionamento Estratégico	Angariar fundos (ex: crowdfunding) de apoio às industrias culturais e artísticas locais				
Recuperação da região	- Credibilidade por práticas baseadas em conhecimento científico - Competências multidisciplinares - Inovação e Criatividade	Tirar partido da credibilidade dos stakeholders na dinamização - como estratégia de comunicação				

Tabela 6 Estratégias para fazer uso das Oportunidades partindo das Forças (Design produzido pela autora)

Estratégias de uso das Oportunidades para minimizar as Fraquezas					
Dimensões da SWOT		Estratégias	Ações a		
Oportunidades 	Fraquezas 		1 ano	3 anos	5 anos
Recuperação da região	Desconfiança e dificuldade na construção de pontes e relações de confiança	Envolver a comunidade envelhecida em ações e projetos			
- Forte aposta nas regiões rurais pelo reconhecimento imaterial desse território - Reconhecimento da necessidade de uma vida mais rural e calma - Reconhecimento da importância de apoiar as artes e a cultura - Local rico em Artesanato, Cultura e Tradições	- Potencial artístico e artesanal como património não contemporâneo - Produção artesanal com custo acrescido para o consumidor final	- Comunicar as riquezas da região com uma perspectiva e dinâmicas diferenciadora, gerando turismo e novos residentes - Dar ferramentas de apoio aos artesãos para uma produção artesanal com visão contemporânea			
Relação positiva com parceiros e comunidade	Incerteza nas parcerias e colaboradores	Criar formações para a população local para uso tecnológico e articulação de outros conhecimentos			
Potencial para dinamização de ações e projetos	Demora da construção de relações de parcerias	Envolver a comunidades e os parceiros nas atividades do Hub			
Incentivos de financiamento europeus para recuperação e dinamização da região	Acesso limitado a financiamento	Candidatar aos mais variados tipos de incentivos de apoio à região e a projetos inovadores			
Reconhecimento da importância de uma economia descentralizada	Infraestruturas da sede por dinamizar e adaptar ao projeto	Dar novas utilidades infraestruturas já existentes - novos espaços de produção para em empreendedores			

Tabela 7 Estratégias de uso das Oportunidades para minimizar as Fraquezas (Design produzido pela autora)

Estratégias para minimizar os perigos entre as Fraquezas e as Ameaças					
Dimensões da SWOT		Estratégias	Ações a		
Fraquezas 	Ameaças 		1 ano	3 anos	5 anos
• Incerteza nas parcerias e colaboradores • Demora da construção de relações de parcerias	• Desconhecimento do tipo de negócio na região • Agentes resistentes à mudança	• Dar a conhecer o negócio por meios e em locais familiares e próximos aos habitantes e empreendedores locais.			
• Acesso limitado a financiamento • Desconfiança e dificuldade na construção de pontes e relações de confiança • Infraestruturas da sede por dinamizar e adaptar ao projeto	• Falta de recursos humanos qualificados • Infraestruturas locais inexistentes ou subdesenvolvidas • Falta de articulação e prática do conhecimento • Falta de literacia tecnológica	• Angariar verbas para investimento em atividades e formações e desenvolvimento local			
• Acesso limitado a financiamento	• Despovoamento ou abandono da região • Envelhecimento da população residente	• Promover as universidades locais, atraindo jovens à região • Criar de verbas para bolsa de estudo • Criar incentivos e oportunidades de negócio para os alunos em fim de formação académica, como forma de os fixar (ex: incubadora de startups, acordos com empresas garantindo emprego)			
• Produção artesanal com custo acrescido para o consumidor final • Potencial artístico e artesanal como património não contemporâneo	• Perda de conhecimentos e saberes dos mestres e artesãos por questões geracionais	• Potencializar a oportunidade de experiência única e de valor, criando ligações entre turistas e novos artesãos aos mestres dos saberes e artes locais - valorização da produção artesanal			

Tabela 8 Estratégias para minimizar os perigos entre as Fraquezas e as Ameaças (Design produzido pela autora)

A partir da figura 19, é possível ter uma perspectiva visual das estratégias a ter em consideração e que são prioritárias em cada uma das fases do desenvolvimento e crescimento do Hub Criativo. Estão representados, de forma sintetizada, os passos que o Hub deve dar a curto, médio e longo prazo para que cumpra com os objetivos gerais traçados, visando a sustentabilidade, o apoio ao empreendedorismo cultural e artístico da região, bem como promovendo práticas socialmente inovadoras nas comunidades onde está inserido.

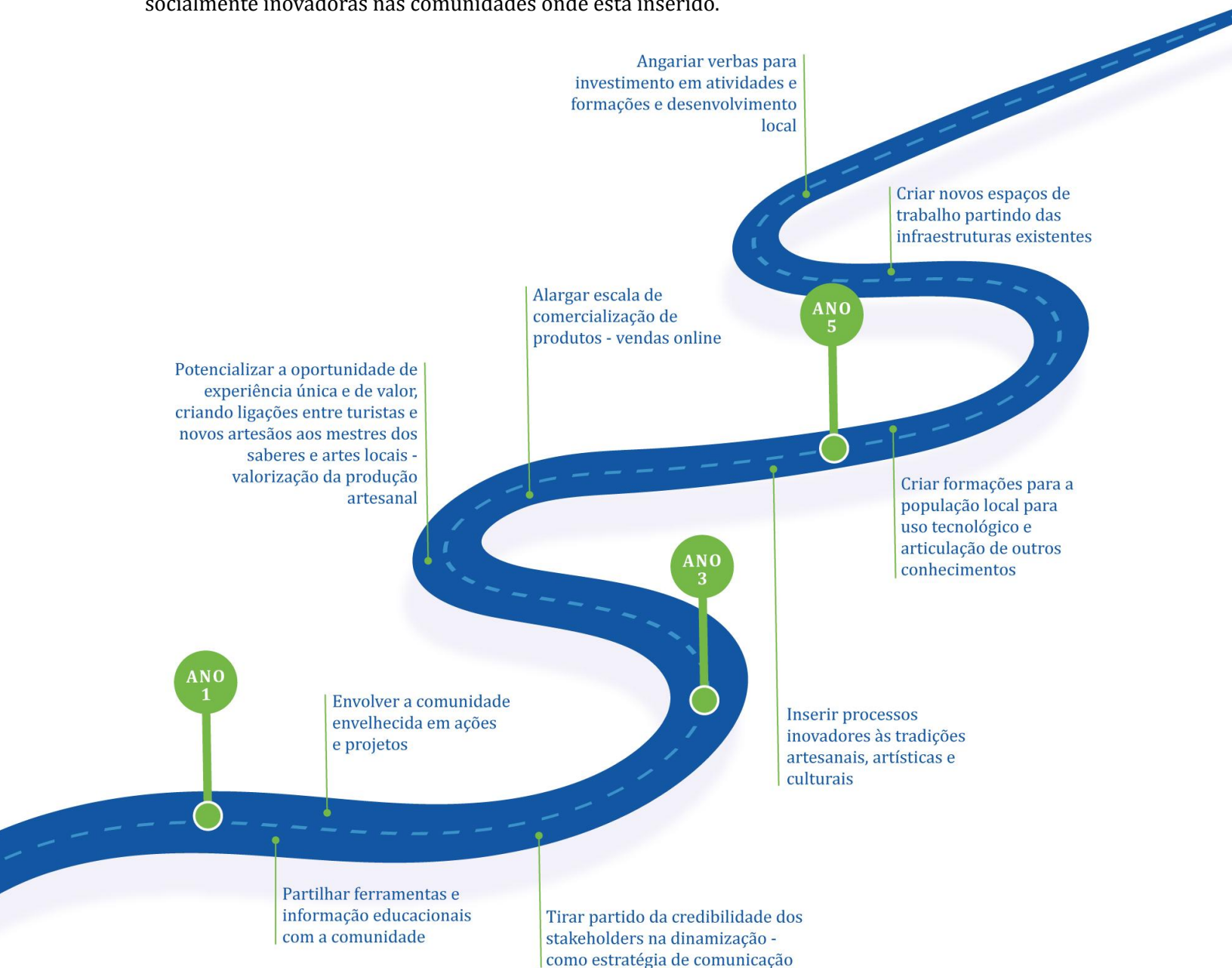


Figura 21 Roadmap de estratégias a curto, médio e longo prazo

Capítulo 6: Validação da investigação e respostas às questões levantadas

Os resultados obtidos das investigação foram validados pelos diversos *stakeholders*, assegurando a relevância de cada resposta às perguntas de investigação previamente definidas. As respostas obtidas, bem como a investigações relativas ao contexto geral e específico do enquadramento do Creative Hub em Portugal, foram essenciais para garantir a pertinência do mesmo e criar bases científicas capazes de justificar a sua implementação.

Dado o estudo realizado, foi possível definir as respostas às perguntas de investigação e garantir que o Hub é gerido de forma eficaz, dando a devida atenção às condições internas e externas que, naturalmente, o influenciam. Respondendo sucintamente às questões de investigação, percebemos que o segmento de mercado habitual dos Hub são, maioritariamente, pequenos e grandes empresários que, através de uma relação em network de cooperação e colaboração, trabalham em projetos inovadores, partilhando os mesmos valores e objetivos, garantindo que todas as partes saem a valorizadas. Percebemos também que existe um conjunto de recursos essenciais aos Hubs, sendo que o mais valioso é a acessibilidade e integração numa rede de networking que garante as conexões necessárias entre os empresários e os restantes parceiros chave, incluindo os restantes stakeholders; sem esta rede, a execução das atividades chave, como são exemplos a investigação aplicada ou a transferência de tecnologia, fica comprometida. Relativamente à gestão financeira do Hub, foi destacado um conjunto de custos fixos, transversais a todos os Hubs estudados, indispensáveis às ações base que contemplam o funcionamento e gestão do projeto - assumindo elementos como: recursos humanos ou a manutenção do espaço físico; também a subcontratação de serviços, o aluguer de espaços para eventos, ou as despesas relativas à promoção e representação que são regulares nos Hubs, obrigando-o a ter um fluxo regular de receitas que, geralmente, é obtido pela aplicação de taxas anuais aos associados ou através de fundos de diversos investidores.

Conclusões e desenvolvimentos futuros

O relatório que agora se conclui assenta na proposta de criação de um modelo de negócio para uma Organização Não Governamental (ONG), direcionada para o desenvolvimento do território, a inovação e a sustentabilidade. É uma organização que dá continuidade ao Projeto Creation - criado para dar formação a adultos na área do empreendedorismo cultural, visando especificamente grupos sub-representados, como mulheres que vêm de meios marginalizados -, mas que, ainda assim, se expande e desenvolve para além dele. O modelo elaborado visa ser implementado nesta organização, tornando-a não só estável nas suas linhas de ação e processos colaborativos, mas também flexível e capaz de considerar o local e as comunidades que a rodeiam.

A valorização do interior do país é um dos aspectos mais abordados nas estratégias de desenvolvimento de Portugal. Com elas, vem a necessidade de adotar práticas sócio-económicas que permitam e incentivem o desenvolvimento, e que respeitem e valorizem a Natureza. São cada vez mais reconhecidos os empreendedores com visões inovadoras e desenvolvidas dentro da esfera da economia circular. É neste sentido, que a proposta aqui apresentada visa desenvolver estratégias sustentáveis para o apoio desses microempreendedores - principalmente das áreas artísticas e culturais -, partindo do interior do país.

É um projeto que surge de uma necessidade de acelerar a transição para uma sociedade mais sustentável e inclusiva. Por essa razão, é um projeto que funciona numa base de network e colaboração, em que todos os resultados das investigações são partilhadas - em *open source*: indo ao encontro das palavras de Fry (2009, p. 11), “uma questão importante associada à transição para uma sociedade sustentável é a de melhorar a equidade e a coesão social, ao mesmo tempo em que capacita empresas e iniciativas locais, para um processo de re-globalização ambientalmente sustentável caracterizado por uma democratização do acesso a recursos, bens e serviços”³⁶.

³⁶ Tradução livre.

Do ponto de vista profissional, o desenvolver deste projeto foi um desafio que, por cruzar uma variedade de temas relevantes no panorama do desenvolvimento nacional e europeu, e por ser aplicado a um projeto real, ganha em si uma responsabilidade e um valor capaz de impactar negócios, pessoas e comunidades no geral.

Num futuro próximo, para continuação desta proposta, salienta-se a implementação do modelo de negócio, bem como da SWOT, nos processos e estratégias diárias desenvolvidas pelo Creative Nature Hub, assegurando um crescimento rentável do projeto e um enquadramento positivo com o meio onde se insere. Através de processos colaborativos, potencializamos o acesso à inovação, colmatando os desafios existentes, num caminho sustentável e relevante para as comunidades e para a sociedade em geral.

Bibliografia

- Bhamra, T., & Lofthouse, V. (2007). *Design for sustainability: A practical approach*. Gower ; Ashgate Pub.
- British Council. (2015). *Creative HubKit*.
- British Council. (2016). *Creative Hubs: Understanding the New Economy*.
- Creation. (sem data). *CREATION*. Obtido 8 de julho de 2022, de <https://creationproject.eu/>
- Davel, E., & Cora, M. A. J. (2016). Empreendedorismo Cultural: Cultura como discurso, criação e consumo simbólico. *Políticas Culturais em Revista*, 9(1), 363. <https://doi.org/10.9771/pcr.v9i1.10035>
- Erlhoff, M., & Marshall, T. (Eds.). (2008). *Design Dictionary*. Birkhäuser.
- Essig, L. (2017). Same or different? The “cultural entrepreneurship” and “arts entrepreneurship” constructs in European and US higher education. *Cultural Trends*, 26(2), 125–137. <https://doi.org/10.1080/09548963.2017.1323842>
- Ferreira, A. M., de Azevedo, J., & Rocha, H. (2017). *Paradigm shift in Design Education to drive Strategic Innovations, Sustainable Solutions and Social Change*. 7.
- Fry, T. (2009). *Design futuring: Sustainability, ethics, and new practice* (English ed). Berg.
- Fuad-Luke, A. (2009). *Design activism: Beautiful strangeness for a sustainable world*. Earthscan.
- Godin, B. (2012). *Social Innovation: Utopias of Innovation from c.1830 to the Present*. 52.
- Grisolia, di F., & Ferragina, E. (sem data). *Social Innovation on the Rise: Yet another buzzword in time of austerity*1? 13.

Harrebye, S. (2015). The ambivalence of creative activism as a reorganization of critique.
Culture and Organization, 21(2), 126–146.

<https://doi.org/10.1080/14759551.2013.813512>

Harrebye, S. (2016). *Social Change and Creative Activism in the 21st Century*. Palgrave
Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/9781137498694>

Hogeschool vor de Kunsten Utrecht. (2010). *The of the Cultural and Creative Industries*.
Hogeschool vor de Kunsten Utrecht.

Howaldt, J., Kaletka, C., Schröder, A., & Zirngiebl, M. (2018). *Atlas of Social Innovation – New
Practices for a Better Future*. TU Dortmund University: Dortmund.

Howaldt, J., & Schwarz, M. (2010). *Social Innovation: Concepts, research fields and
international trends*.

Manzini, E. (2015). *Design, when everybody designs: An introduction to design for social
innovation*. The MIT Press.

Marins, S. R., & Davel, E. (2021). Empreendedorismo cultural e artístico: Veredas da
pesquisa acadêmica. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 14(4),
115–140. <https://doi.org/10.12712/rpca.v14i4.46268>

Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, W. W. (1972). *The Limits to Growth*.

Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *THE OPEN BOOK OF SOCIAL INNOVATION*.
224.

Plastrik, P., & Taylor, M. (2006). *A Handbook for Network Builders Seeking Social Change*.
117.

- Purcărea, I. (2015). *Cultural entrepreneurship. The importance of developing cultural competences within the framework of resource mobilization.*
- Social Innovation Academy. (2020). *Social Innovation Trends 2020-2030—The Next Decade of Social Innovation.*
- UN. Secretary-General. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Note / by the Secretary-General* (p. 374).
- United Nations. (1987). *Our Common Future.*
- United Nations. (2019). *International Year of Creative Economy for Sustainable Development, 2021.*
- Vezzoli, C., Garcia Parra, B., & Kohtala, C. (Eds.). (2021). *Designing Sustainability for All: The Design of Sustainable Product-Service Systems Applied to Distributed Economies.* Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-66300-1>

Netgrafia

12 Graphs: Five key dimensions of social innovation. (2016, dezembro 29). Epthinktank.

<https://epthinktank.eu/2016/12/29/12-graphs-five-key-dimensions-of-social-innovation/>

Abrunhosa, A. (2022, maio 9). *Ministra da Coesão Territorial Inaugura novo edifício do*

Parque do Alentejo de Ciência e Tecnologia.

<https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/noticia?i=ministra-da-coesao-territorial-inaugura-novo-edificio-do-parque-do-alentejo-de-ciencia-e-tecnologia>

CreativeHubs. (sem data). *ECHN*. European Creative Hubs Network. Obtido 7 de agosto de

2022, de <http://creativehubs.net/>

Culture Hub Croatia. (sem data-a). *Culture Hub Croatia*. Obtido 17 de maio de 2022, de

<http://culturehubcroatia.hr/en/>

Culture Hub Croatia. (sem data-b). *STATEMENT*. PROSTOR. Obtido 17 de maio de 2022, de

<https://www.chc-prostor.com/statement>

Darwin. (sem data). Darwin, le projet. *Darwin*. Obtido 7 de agosto de 2022, de

<https://darwin.camp/c/projet-darwin/>

DGARTES. (sem data). *Apoio às Artes*. Obtido 8 de julho de 2022, de

https://www.dgartes.gov.pt/pt/atividades/apoio_as_artes

eCycle. (2022, fevereiro 25). *Sustentabilidade: Conceitos, definições e exemplos - eCycle*.

<https://www.ecycle.com.br/sustentabilidade/>

Freguesia de Mosteiro. (sem data). Município de Oleiros. Obtido 8 de agosto de 2022, de

<https://cm-oleiros.pt/freguesias/f-mosteiro/>

Impact Hub. (sem data). *Impact Hub*. Impact Hub. Obtido 25 de maio de 2022, de

<https://impacthub.net/>

Ministério do Ambiente. (sem data). *Fundo Ambiental*. Obtido 16 de julho de 2022, de

<https://www.fundoambiental.pt>

Programs – Impact Hub. (sem data). Obtido 7 de agosto de 2022, de

<https://lisbon.impacthub.net/programs/>

Strategyzer. (sem data). *Business Model Canvas – Download the Official Template*. Obtido 7

de agosto de 2022, de <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>

United Nations. (sem data). *THE 17 GOALS / Sustainable Development*. Obtido 24 de março

de 2022, de <https://sdgs.un.org/goals>

University of Wisconsin. (sem data). *A Simple Explanation of the Triple Bottom Line*.

University of Wisconsin Sustainable Management Degree. Obtido 6 de agosto de

2022, de <https://sustain.wisconsin.edu/sustainability/triple-bottom-line/>

Anexos

I Ficha resumo dos casos de estudo

Primeiro caso analisado:

Nome: Culture Hub Croatia (CHC)

Localização: Split, Croácia

Link: <http://culturehubcroatia.hr/en/>

Lema: “Usar a educação, a cultura e a criatividade para o desenvolvimento das comunidades croatas locais através da transmissão de conhecimento e experiência europeia e através da promoção de práticas artísticas”³⁷ (Culture Hub Croatia, sem data)

Segundo caso analisado:

Nome: Darwin

Localização: Bordéus, França

Link: <https://darwin.camp/c/projet-darwin/>

Lema: Cooperação económica, transição ecológica e alternativas cidadãs (Darwin, sem data)

Terceiro caso analisado:

Nome: Impact Hub

Localização: Viena, Áustria; sedes em todo o mundo

Link: <https://impacthub.net/>

Lema: “Construindo melhores negócios. Projetando soluções impactantes. (Re)imaginando o futuro”³⁸ (Impact Hub, sem data)

³⁷ Tradução livre.

³⁸ Tradução livre.

II Questionário de validação

Questão 1

Do you validate the recognition of this Value Proposition?



Resposta:

10 - Yes

0 - No

Questão 1.1

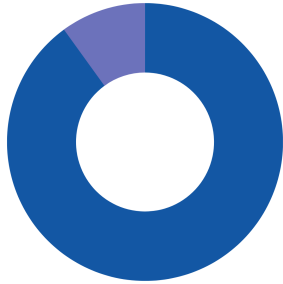
If yes, do you fully agree or would you add something to it?

Respostas:

- Co-creation and co-development, Radical innovation;
- Wider and a more systematic sharing of the yearly calendar of activities and opportunities;
- I fully agree, I would think interesting to add: Fostering local ecosystems through collaborations of different parties (public entities, private organizations, local communities, young people, etc) seeking to promote sustainability, equality based on creativity, nature and social innovation;
- Number 3. Support for artists, craftsmen.. Designer can be added.

Questão 2

Do you validate the recognition of these Customer Segments?



Resposta:

9 - Yes

1 - No

Questão 2.1

If yes, do you fully agree or would you add something to it?

Respostas:

- I agree although big entrepreneurs such as industry segment are also fundamental because they are more competitive and can offer a larger number of job vacancies;
- I agree although big entrepreneurs such as industry segment are also fundamental because they are more competitive and can offer a larger number of job vacancies;
- Maybe I would add private organizations, foundations, European and international funding agents, etc.

Questão 2.2

If not, what would you change?

Respostas:

- Why are vulnerable groups linked to Students and young people? Only micro entrepreneurs? Why not entrepreneurs in general?;
- Other associations and organizations working in the field.

Questão 3

Do you validate the recognition of this Customer Relationship?



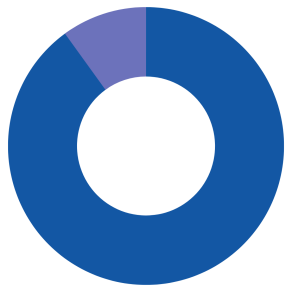
Resposta:

10 - Yes

0 - No

Questão 4

Do you validate the recognition of these Channels?



Resposta:

9 - Yes

1 - No

Questão 4.1

If yes, do you fully agree or would you add something to it?

Respostas:

- In the first bullet, why mention promotion? all the others are also used for promotion;
- I would add YouTube (and/or other video social networks).

Questão 4.2

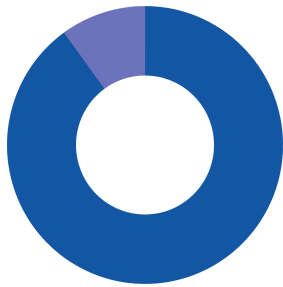
If not, what would you change?

Respostas:

- International network, also national and regional.

Questão 5

Do you validate the recognition of this Key Activities?



Resposta:

9 - Yes

1 - No

Questão 5.1

If yes, do you fully agree or would you add something to it?

Respostas:

- I agree. Internationalization strategy is also an important scope;
- Patent and branding processes can be added.

Questão 5.2

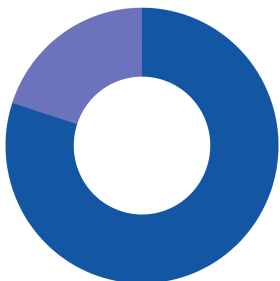
If not, what would you change?

Respostas:

- We are not transferring technology. We can do applied research but not technology transfer... are we transferring opportunities? innovation and creativity per se are not activities... Regional Development is a consequence, not an activity

Questão 6

Do you validate the recognition of this Value Resources?



Resposta:

8 - Yes

2 - No

Questão 6.2

If not, what would you change?

Respostas:

- Design, marketing and communication, not Publicity;
- A better funded resource availability.

Questão 7

Do you validate the recognition of this Key Partnerships?



Resposta:

10 - Yes

0 - No

Questão 7.2

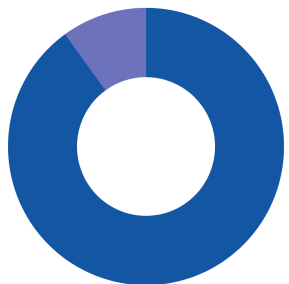
If not, what would you change?

Respostas:

- Also national and regional partners.

Questão 8

Do you validate the recognition of this Cost Structure?



Resposta:

9 - Yes

1 - No

Questão 8.1

If yes, do you fully agree or would you add something to it?

Respostas:

- If legally possible, I would add patents and publications;
- Maybe to add seed funding to support activities of local entrepreneurs.

Questão 8.2

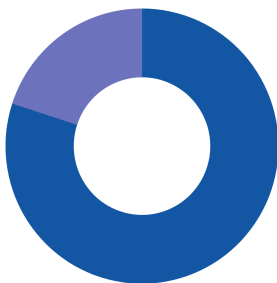
If not, what would you change?

Respostas:

- Incentives and rewards scheme.

Questão 9

Do you validate the recognition of this Revenue Streams?



Resposta:

8 - Yes

2 - No

Questão 9.1

If yes, do you fully agree or would you add something to it?

Respostas:

- Service Provision (design market) can be added.

Questão 9.2

If not, what would you change?

Respostas:

- European and National funds . (as an example the "Fundo Ambiental" ou the Gulbenkian fund can be interesting fot the Hub);
- Add Crowdfunding;
- National funds.