



EMPRÉSTIMOS COM ARTE:
CRIAÇÃO DE VALOR PARTILHADO MULTIDIMENSIONAL ENTRE PÚBLICO(S) E
PRIVADO(S)

Bruno Miguel da Silva Monarca

Trabalho de Projeto submetido como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Gestão e Estudos da Cultura

Orientadora

Doutora Maria João Vaz Professora Auxiliar ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Co-orientador

Mestre Pedro António Ferreira Assistente Convidado

ISCTE-IUL Business School

Outubro 2015

CAPA LATERAL

AGRADECIMENTOS

Um projeto de mestrado é um processo de questionamentos e de aprendizagem de reaprendizagem e de dúvidas, é nesta constante ebulição, que o conhecimento se estrutura e quem o faz, reinventa-se, Ao longo desta viagem enriquecedora, muitos foram os contributos que tornaram possível apresentar uma reflexão construtiva em torno de problemas tão prementes como a necessidade dos museus públicos diversificarem as suas fontes de financiamento ou as empresas contribuírem para uma sociedade mais desenvolvida. O trabalho que aqui se apresenta, não teria sido possível sem a colaboração e contributos valiosos de algumas pessoas sem as quais a sua conclusão ficaria incompleta. Por esta razão são extensíveis a todos os que à sua maneira contribuíram para esta etapa da minha vida.

À minha orientadora Professora Maria João Vaz, a tutoria e os conselhos.

Ao meu co-orientador e professor Pedro Ferreira, que sempre me deu contributos úteis e importantes quando me senti mais perdido, em segundo lugar à professora Cristina Azevedo Tavares, o incansável apoio e a confiança que depositou na disposição de todos os recursos fundamentais.

A estas pessoas juntam-se outras:

*A ti avó que fizeste do teu sonho o meu, que esta página immortalize a grande mulher que tu és
Deus te abençoe*

Ao Filipe e ao Fredy pela orientação e amizade demonstrada ao longo de todos estes anos

A ti meu amor por teres estado sempre perto.

À minha família que à sua maneira contribuíram para que este dia acontecesse

Por fim a todos os colecionadores que se mostraram disponíveis para colaborar e dar os seus contributos, mesmo que de uma forma anónima, que não permita aqui expressar os meus profundo agradecimentos a todos eles.

RESUMO

Este projeto de Mestrado tem como finalidade criar uma entidade que promova e execute exposições temporárias em Museus Públicos do país com obras provenientes de coleções privadas, contribuindo assim para a diversificação de fontes de financiamento e sustentabilidade dos mesmos.

Este projeto insere-se, assim, numa discussão mais vasta que se debruça sobre a relação entre a sociedade e as empresas e a possibilidade de harmonização dos seus objetivos. Neste projeto, partir-se-á de um quadro teórico norteado pela teoria de criação de valor partilhado para um Modelo de negócio que permita articular entre si quatro quadrantes que são parte integrante do projeto: os públicos visitantes das exposições, os privados colecionadores de obras, o setor público, no qual se inserem os museus de arte públicos, e o setor privado no seu todo.

Este projeto tem, assim, a finalidade de promover uma forma mais conscienciosa de olhar para o investimento em arte, apresentando os múltiplos benefícios para os quadrantes acima mencionados e uma visão holística da criação de valor, ou seja, uma visão que não contempla apenas as métricas monetárias, mas que apresenta e inclui outros componentes de valor tais como o social e o cultural.

Palavras-Chave: Exposições temporárias, criação de valor partilhado, criação de valor partilhado Multidimensional, arte, empréstimo.

ABSTRACT

The following Master's degree project aims at creating an entity that is able to promote and run temporary exhibitions at Portuguese Public Museums, exhibiting works from private collections, thus contributing to the diversification of funding sources and to the sustainability of those museums. This project departs from is part of like a more problematic discussion that takes into account the discussions between company / firm, and its confluence of objectives This is based on a theoretical framework guided by shared value creation theory for a Business model that allowed coordinate among themselves four quadrants that are directly related with the project: visitors to the public exhibitions, private collectors of works, the public sector in which they operate public art museums, and the private sector as a whole.

This project has a purpose of promoting a more conscientious way of looking at investing in art thus presenting multiple benefits of various orders and a holistic view of value creation, not only take into account monetary metrics, but also has several components value components such as social and cultural.

Keywords: Temporary Exhibitions; Shared Value Creation, Multidimensional Shared Value Creation, Arts, Borrow.

INDÍCE

Agradecimentos.....	iii
RESUMO.....	iv
ABSTRACT.....	v
Lista de Figuras.....	vi
Lista de Quadros.....	vii
Lista de Siglas.....	viii

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1 Sumário executivo.....	1
1.2 Relevância do projeto.....	2
1.3 Objetivos.....	2
1.3.1 Objetivos Principais do projeto.....	2
1.3.2 Objetivos Principais da “ Empréstimos com Arte!.....	3
1.4 O Problema	4
1.5 A Solução.....	4
1.6 Questões de Investigação.....	4
1.6.1 Pergunta de Partida.....	4
1.7 O promotor do Projeto.....	5
1.7.1 Motivações Pessoais.....	5
1.8 Estrutura do Trabalho.....	6
1.9 Metodologia usada.....	8

CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA

2. Enquadramento teórico

2.1 Da responsabilidade social à criação de valor partilhado.....	10
2.1.1 Os primórdios da Relação Sociedade Empresa.....	10
2.1.2 A necessidade de uma nova abordagem à relação empresa/sociedade.....	11
2.1.3 A Responsabilidade Social Empresarial.....	14
2.1.3.1 A RSE estratégica: o Início da Criação de Valor Partilhado.....	16
2.1.4 O surgir da noção de Criação de Valor Partilhado.....	16
2.1.5 Filantropia.....	18

2.1.5.1 A relação com o projeto.....	19
2.2 Criação de Valor Partilhado.....	19
2.3 As três formas de Criar Valor partilhado.....	20
2.4 As diferentes abordagens à CVP.....	21
2.4.1 Críticos	21
2.4.2 Apoiantes.....	26
2.5 CVP na Arte.....	29
2.5.1 CVP: uma teorização em Expansão.....	29
2.5.2 Uma aproximação do CVP em Portugal.....	31
2.6 Criação de valor partilhado multidimensional- Uma nova proposta.....	32
2.7 A tríade valor social, valor cultural, valor económico.....	34
2.7.1 A apropriação do conceito de Multidimensionalidade ao projeto.....	34
2.7.2 Valor Social.....	35
2.7.3 Valor Económico.....	36
2.7.4 Valor Cultural.....	36
2.7.5 Síntese das teorias Analisadas.....	37
2.8 Quadro de Referência.....	39
2.9 Definição da palavra "Empréstimo".....	41
2.10 O Modelo de negócio.....	41
2.10.1 Definição de MN.....	42
2.10.2 Origem do MN.....	42
2.10.3 Tipologias de MN existentes.....	43

CAPÍTULO 3 - ANÁLISE DE MERCADO

3.1 Envolve Externa.....	44
3.1.1 Algumas considerações ao capítulo.....	44
3.1.2 Dados relativos à oferta.....	46
3.1.2.1 Limitações estatísticas.....	47
3.1.2.2 Número de Museus em Lisboa.....	47
3.1.2.3 Análise da oferta Global de Museus de arte.....	48
3.1.3 Tipologias de obras.....	49
3.1.4 Dados relativos à procura por parte dos públicos.....	50
3.1.5 Análise da procura detalhada.....	53

3.1.6 Dados relativos à procura por parte dos privados.....	55
3.2 Análise da Concorrência.....	56

CAPÍTULO 4 - DESENHO DE MODELO DE NEGÓCIO

4.1 O Modelo de Negócio.....	59
4.1.1 Introdução.....	59
4.1.2 Justificação da escolha do MN.....	61
4.1.3 Composição do Shared Value Canvas.....	62
4.1.4 Definição das secções do Modelo.....	63
4.2 A "Empréstimos com Arte".....	64
4.2.1 Missão, Visão e Valores.....	66
4.2.2 Desenho de Modelo de negócios da "Empréstimos com Arte".....	67
4.2.2.1 Proposta de valor.....	64
4.2.2.2 Proposta de valor detalhada	68
4.2.2.3 Atividades-chave.....	70
4.2.2.4 Recursos-chave.....	70
4.2.2.5 Parcerias estratégicas/coletivo.....	71
4.2.2.6 Estruturas de custos.....	72
4.2.2.6.1 Custos Fixos.....	73
4.2.2.6.2 Custos variáveis.....	73
4.2.2.6.3 Seguros.....	73
4.2.2.7 Canais de distribuição.....	74
4.2.3 Relações contínuas.....	75
4.2.4 Beneficiários da proposta	77
4.2.5 Fontes de receita.....	77
4.2.6 Visão Geral do MN.....	77
4.2.7 Diagrama do Modelo de atuação.....	78
4.2.8 Etapas de execução de Exposição Modelo.....	79
4.2.9 Fatores críticos de sucesso.....	81
4.2.10 Transporte.....	82
4.2.11 Divulgação.....	84
4.3 Estratégia de expansão.....	85

4.4 Estratégia de saída.....	85
4.4.1 Tipos de estratégia de Saída do Negócio.....	85
4.5 Plano de contingência.....	87
CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES	89
REFERÊNCIAS	xcí
ANEXOS.....	xciv

Lista de Figuras

- Figura 1.1 – Representação esquemática da metodologia usada
- Figura 2.1 – Priorização dos problemas sociais
- Figura 2.2 – Síntese das objeções ao Conceito e proposta de superação
- Figura 2.3 – Síntese das várias teorias Sociedade/Empresa
- Figura 2.4 – Quadro Teórico de Referência.....
- Figura 3.1 – Análise S.W.O.T da “Empréstimos com Arte”
- Figura 4.1 – Aspeto gráfico do BMC
- Figura 4.2 – Aspeto gráfico do Shared Value Canvas
- Figura 4.3 – Tipologias de valor criado nos beneficiários da Proposta
- Figura 4.4 – Tipos de Canais de Comunicação por segmentos de público
- Figura 4.5 – Exemplos de ações pensadas para fidelizar o coletivo e os beneficiários
- Figura 4.6 – Visão Geral da “Empréstimos com Arte”
- Figura 4.7 – Diagrama de atuação da “Empréstimos com Arte”
- Figura 4.8 – Cronograma da primeira Exposição
- Figura 4.9 – Tipos de Colecionadores e suas disposições
- Figura 4.10 – Tipo de Estratégias de Saída do Negócio disponíveis

Lista de Quadros

Quadro 3.1 – Número de Turistas em Portugal em 2014

Quadro 3.2 – Navios de cruzeiro: Passageiros desembarcados e em trânsito Variação 2013/2014

Quadro 3.3 – Museus segundo o número dominante de bens por tipologia

Quadro 3.4 - Número de visitantes de exposições temporárias por tipologia de museus

Quadro 3.5 - Números de visitantes de exposições temporárias por região

Quadro 3.6 – Visitantes dos museus de arte em 2013

Quadro 3.7 – Número de visitantes dos Museus públicos mensal relativo ao ano de 2013/2014

Quadro 3.8 – Número de Visitantes dos Museus públicos Anual

Quadro 3.9 - Datas das Exposições Temporárias que ocorreram no MNAA

Quadro 4.1 - Despesas do Ministério da Cultura por ano entre 2000 e 2010

Lista de Siglas

BMC – Business Model Canvas

CVP- Criação de valor partilhado

CVPM- Criação de Valor partilhado Multidimensional

DGPC- Direção Geral do Património Cultural

INE- Instituto Nacional de Estatísticas

ISCTE- Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

RSE- Responsabilidade Social das Empresas

MN- Modelo de negócio

UE- União Europeia

MNAA- Museu Nacional de Arte Antiga

MNAC- Museu Nacional de Arte contemporânea

MNA- Museu Nacional dos Azulejos

MNC . Museu Nacional dos Coches

SCV – Shared Value Canvas

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

A “Empréstimos com Arte” pretende ser uma entidade que diversifique as fontes de financiamento dos museus públicos, ao mesmo tempo que pretende contribuir para o aumento substancial da circulação de obras de arte em museus públicos. Este projeto assenta em dois pilares fundamentais: o primeiro é a cooperação existente entre o setor público e o setor privado, como forma de criar benefícios mútuos através de uma múltipla aceção do valor. O segundo é permitir o acesso dos públicos a obras de arte desconhecidas ou pouco vistas até então. Para isso, ter-se-á como prioridade criar contrapartidas atrativas para os vários agentes envolvidos neste projeto, como forma de fidelizá-los à proposta de valor apresentada e contribuir para a sua satisfação mútua.

1.1 Sumário Executivo

Nos últimos anos tem existido um decréscimo do investimento no setor cultural público em Portugal devido à crise que assolou o país. A par disso o mercado de arte em Portugal é muitas vezes reservado apenas a algumas pessoas, sendo visto como fechado e elitista. No meio de todo esse secretismo algo fundamental se perde: a possibilidade dessas obras poderem contribuir para uma história de arte mais informada e também mais rica, a possibilidade dos privados poderem ver as suas obras valorizadas e o seu gosto legitimado, bem como o conseqüente livre acesso às exposições por parte dos públicos, e ainda a possibilidade do setor privado poder vir a interpretar a arte e o investimento nela sob uma perspetiva estratégica, e não apenas como um custo (Porter e Kramer, 2006, 2011).

Nos últimos anos, no entanto, o paradigma de subsidiação e do conseqüente excesso de dependência dos museus públicos em relação ao estado tem-se vindo a alterar, tendo existido inclusive algumas incursões no sentido de dinamizar e de criar uma maior interação entre o setor privado e público. Com base nestas considerações, e partindo do modelo de criação de valor partilhado (CVP) introduzido por Porter e Kramer em 2006, pretende-se criar um MN que vise a criação de exposições temporárias de uma forma sistemática e contínua nos museus públicos que acolham essas exposições. Pretende-se, desta forma, contribuir para a sustentabilidade desses museus e para a diversificação dos seus modelos de financiamento e de gestão, ao mesmo tempo que se avança com uma nova forma de criação de valor partilhado, ou seja, mais conscienciosa e menos económico-cêntrica.

1.2 Relevância do Projeto

Este projeto surge numa altura em que, gradualmente, se tem verificado um interesse maior na discussão acerca de novas formas de diversificar modelos de financiamento e de gestão dos museus públicos¹.

Para além disso, a realização deste projeto de Mestrado coincide com o momento em que o país atrai cada vez mais turistas com recursos e com interesse por arte, traduzindo-se essa procura num aumento das taxas de ocupação dos museus públicos em Portugal². Por fim, e não menos importante, este projeto sistematiza uma forma de atividade cultural que está a ganhar terreno desde 2011, a saber, a realização de exposições de arte temporárias que reúnem, em parceria, museus públicos e entidades privadas.

1.3 Objetivos

Conforme já se referiu, este projeto pretende aumentar o número de obras de arte expostas ao público, numa lógica de abertura do acesso à cultura, ao mesmo tempo que são pensadas novas formas de gestão privada dos museus. Os objetivos dividem-se em principais e secundários:

1.3.1 Objetivos Principais do projeto

1. Articular o conceito de criação de valor com os quatro quadrantes em estudo – setor público, setor privado, privados enquanto indivíduos colecionadores de obras de arte, e públicos visitantes das exposições;
2. Propor um novo conceito de CVP, criado a partir da análise das insuficiências teóricas do conceito tradicional e ajustado ao contexto sócio-cultural do País;
3. Construir um proposta de MN, com base em exposições temporárias;

1 São exemplo disso as inúmeras conferências que têm surgido relativamente a novas forma de diversificar fontes de financiamento e de modelos de gestão, tais como o Seminário Internacional de Gestão estratégica de Recursos Patrimoniais que decorreu na sede do Millennium, e que contou com a presença do diretor da Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas, onde foram apresentados case studies Nacionais e Internacionais, estando a última agendada para o dia 30 de Outubro de 2015, nos encontros de Outono do ICOM, com o título elucidativo “os Museus face à crise económica na Cultura Desafios e Estratégias”, que decorrerá no Museu Municipal de Penafiel

2 Este facto poderá ser observado simultaneamente em jornais que dão conta disto e que se irá ver ao longo da análise de mercado

4. Introduzir uma nova forma de investimento no setor cultural, com base em empréstimos de Património móvel;

5. Contribuir para o debate público em torno da articulação das lógicas de mercado à cultura, assim como aplicar modelos de gestão a equipamentos culturais públicos;

1.3.1.1 Objetivos Principais da “Empréstimos com Arte”

1. Dar a conhecer ao público obras de arte que estejam em coleções privadas, aumentando a sua difusão.

2. Valorizar financeiramente as obras de privados através de investimentos com um baixo nível de risco financeiro, que tenham em conta a preservação e salvaguarda do seu património;

3. Articular atores privados – universidades, investigadores e professores – em torno de obras de arte para estimular a produção científica sobre as mesmas contribuindo para a sua disseminação e aprofundamento científico;

4. Reunir contactos de colecionadores e detentores de obras de arte, com vista à realização de novas exposições;

5. Realizar Exposições Temporárias com obras de colecionadores privados;

6. Angariar entidades privadas para participar no projeto e pagar os seguros das obras.

1.4 O problema

Os problemas principais, ou necessidades, a que o projeto procura dar resposta são os seguintes: falta de diversificação de fontes de financiamento nos museus públicos, que muitas vezes impede que os museus cumpram a missão de divulgar e conservar o seu património de forma plena; necessidade de uma maior intervenção do setor privado na arte; necessidade de alargar o número de obras expostas ao público; necessidade de alertar os privados para o carácter estratégico da arte; e, sobretudo, a prioridade de se fazer convergir nos objetivos e nos métodos o setor público e o setor privado.

1.5 A solução

A criação de uma entidade – “Empréstimos com Arte” – que articule os diversos intervenientes no âmbito cultural: os museus públicos, os privados entendidos como colecionadores de obras de arte, os públicos, e as empresas. Dessa articulação surgirá a criação de valor para todos os intervenientes, sendo aqui valor entendido de forma multidimensional, o que permitirá colmatar as necessidades que se apresentaram na sinalização do problema.

1.6 Questões de Investigação

As questões a investigar pretendem, por um lado, explorar a possibilidade de existir uma proposta de gestão que colmate as lacunas que existem no modelo teórico de CVP proposto por Porter e Kramer; e, por outro lado, a criação de um MN baseado num quadro teórico de referência que inclua os agentes que compõem o contexto sócio-cultural português, circunscrito à região de Lisboa, e que são relevantes na criação de exposições temporárias: os privados, o público, o setor privado e o setor público.

1.6.1 Pergunta de Partida

A pergunta da qual se parte é: será possível criar um modelo de negócio, no campo da arte, que articule dentro de uma perspetiva de valor partilhado várias perspetivas de valor para cada interveniente envolvido, e que contribua para a diversificação das fontes de financiamento dos museus públicos? E, se sim, quais os atores fundamentais que é necessário mobilizar para que se

possa criar, captar e distribuir esse valor?

Para dar resposta a estas perguntas parte-se de um quadro teórico – o de valor partilhado –, que será descrito e analisado tendo presente as questões que foram sendo levantadas pelos críticos de Porter e Kramer de modo a perceber os seus pontos fortes e os seus pontos fracos. Com esta análise pretende-se averiguar em que medida será necessário modificar a proposta para que esta crie valor simultaneamente para o setor privado e para o setor público.

Depois dessa teorização, projeta-se um MN que, partindo desta análise, visa uma aplicação prática tendo em conta a pergunta de partida que norteou toda a investigação e busca de um novo modelo de CVP.

1.7 O Promotor do Projeto

O promotor deste projeto é licenciado em Ciências da Arte e do Património pela Faculdade de Belas Artes da Universidade de Lisboa, com formação complementar em Gestão Cultural pelo ISCTE. Tem interesse pelas questões relacionadas com a gestão de património e com a elaboração de projetos com alto valor cultural e social.

Trabalhou como assistente de relações públicas na Faculdade de Belas Artes da Universidade de Lisboa onde tomou contacto, pela primeira vez, com o domínio da gestão de projetos e de orçamentos das entidades públicas. Para além disso, foi assistente de museologia em algumas exposições tendo, mais recentemente, feito parte da equipa selecionada para fazer formação na 17ª edição dos jovens animadores do Museu da Eletricidade. Conhece bem a oferta cultural disponível em Portugal dentro da área dos Museus. Atualmente pretende vir a desenvolver, no âmbito da sua atividade profissional, os pressupostos em que se baseia o projeto aqui apresentado, nomeadamente através da procura ativa de parcerias público-privadas para a subsequente elaboração de projetos com um forte impacto social, cultural e económico numa entidade com que irá trabalhar.

1.7.1 Motivações Pessoais

Ao longo dos vários anos de formação académica tive oportunidade, enquanto aluno, de contactar com duas realidades distintas – o “mundo” da arte e o da gestão. A ideia para este projeto nasce durante o primeiro ano de Mestrado, altura em que tive contacto com uma abordagem à arte diferente daquela que tive oportunidade de conhecer durante a minha Licenciatura. Esta traduzia-se numa enorme resistência à aplicação de lógicas provenientes dos setor privado bem como da intromissão dos fatores monetários ou comerciais na esfera artística.

O projeto aqui apresentado é composto, assim, por duas visões distintas mas que, como numa moeda de duas faces, se complementam. Por um lado, é influenciado por uma visão proveniente da Escola de Frankfurt, enraizada numa ideologia política de esquerda; por outro, apresenta uma visão mais próxima da gestão da arte, e da economia cultural, com uma matriz anglo-saxónica e sobretudo mais liberal. Esta última abordagem dá primazia à sustentabilidade das ações empreendidas, em que o controlo de gestão, a análise financeira, a análise de custo-benefícios e a ênfase na necessidade de projetos rentáveis são fundamentais.

Este projeto pretende situar-se no centro destas duas visões, não tomando partido de forma extremada por nenhuma delas, mas propondo antes num novo entendimento originado pela confluência das duas abordagens em relação à arte. Este novo entendimento contempla a presença de empresas e do setor público na cultura mas, mais concretamente, dos museus públicos que hoje necessitam de mais financiamento.

O projeto que aqui se apresenta pretende situar-se entre estas duas premissas. Por um lado, considera que a arte é um bem precioso gerador de vantagens e benefícios inquantificáveis (Throsby, 2001; Hutter e Throsby, 2011; Klamer, 1996) e que exponencia a criatividade nas sociedades, possuindo um potencial que vai muito para além das vantagens económicas que a sua utilização/instrumentalização conferem. Por outro, parte da intuição de que a arte não poderá nunca existir como uma entidade espiritual à parte pois está conformada às regras e às limitações terrenas de cada país ou sociedade, bem como às suas ideologias e aos seus modelos de estado e de gestão.

Tendo presente estas questões, optou-se por um modelo que conciliasse estes dois axiomas, mantendo por assim dizer a “aura” (Benjamin, 1955) que as obras de arte possuem, como produção elevada do ser humano, utilizando-as para que elas possam potenciar valor na sociedade, sem contudo descuidar os aspetos mais intangíveis que lhe são inerentes, e a missão social e cultural que os museus possuem visando consolidar, assim, dois mundos que à partida parecem opostos, um a arte, a sua fruição e estudo; o outro, a gestão.

1.8 Estrutura do Trabalho

O seguinte projeto encontra-se estruturado em dois momentos: o primeiro pretenderá refletir sobre a relação sociedade/empresa, traçando um preâmbulo que permita contextualizar o conceito de criação de valor partilhado (CVP) e o modo inovador como propõe criar valor. De seguida ver-se-ão os inúmeros autores que abordaram o conceito de CVP que, como se mostrará, propunha uma visão mais estratégica do papel das empresas na sociedade. Com base nesta revisão, será proposta uma variante do CVP. Este novo conceito pretende colmatar as insuficiências identificadas no modelo

tradicional de CVP criado por Porter e Kramer.

O segundo momento do projeto consistirá na criação de um modelo de negócio (MN) que lançará as bases de uma entidade denominada “Empréstimos com Arte”. Esta entidade pretende operacionalizar a teorização apresentada e simultaneamente articular os vários elementos incluídos no modelo teórico desenvolvido para aplicação ao setor cultural em Portugal, tendo em conta as suas especificidades.

No primeiro capítulo apresenta-se a “Empréstimo com Arte”, os objetivos a que o projeto se propõe, o problema e a solução, as questões de investigação e a pergunta de partida, bem como a metodologia utilizada.

No segundo capítulo verifica-se a revisão de literatura existente sobre o conceito de CVP, inserindo-o na discussão mais abrangente do binómio sociedade/empresa. Será dada particular atenção às respostas dadas pelos autores que ao longo das últimas décadas foram refletindo sobre novas formas de articular os interesses e esforços dos dois elementos daquele binómio, expondo assim as várias teorias que foram sendo abordadas. Após verificar as críticas ao conceito de CVP, propor-se-á uma nova teoria denominada criação de valor partilhado multidimensional (CVPM), a qual pretende manter os aspetos positivos que o CVP possui e colmatar as insuficiências ou debilidades que lhe têm sido apontadas, e que se subscrevem neste projeto. Na última parte do capítulo abordar-se-ão as tentativas que têm sido levadas a cabo para aplicar o CVP à arte, notando que essas tentativas de teorização não tiveram reflexo no meio académico. Segue-se uma definição dos conceitos fundamentais de que se fará uso para aplicar o CVP à arte sendo que essa teorização será esquematizada num quadro teórico de referência estruturado em quatro quadrantes: públicos, setor público, privado e setor privado, articulados por meio de três valores – social, económico e cultural – que dão corpo ao valor partilhado multidimensional. Ver-se-á também o conceito de MN, algumas tipologias existentes e a origem do termo.

No capítulo 3 apresenta-se a análise de mercado com base nos dados estatísticos existentes até 2013, apresentando-se igualmente a análise S.W.O.T. da entidade “Empréstimos com Arte” como forma de verificar a exequibilidade do projeto e a sua potencial atratividade junto dos agentes envolvidos e visados neste projeto.

No capítulo 4 introduzir-se-á o MN da entidade criada. Neste capítulo justificar-se-ão as opções tomadas na escolha do mesmo, tendo em conta a diversidade tipológica deste. Este MN foi elaborado com base no “business model canvas” (BMC) de Alexander Osterwalder e do “shared value canvas” (SVC). O primeiro tem uma vertente mais económica e o segundo uma vertente mais social. O MN proposto neste projeto situa-se no meio destes modelos de modo a garantir um importante pressuposto neste projeto: a intenção de compatibilizar valor económico e valor social,

ou seja, interesses de empresas e necessidades da sociedade.

Pretende-se assim, com a introdução deste MN, operacionalizar a teoria que foi desenvolvida no âmbito do CVP, sendo que agora contemplará múltiplas dimensões de valor e proporcionará a reformulação do conceito tradicional e a sua consubstanciação num novo conceito, o de CVPM, conforme já foi referido.

O *output* desta teorização é a realização de um projeto que lança as bases de uma entidade que pretende criar exposições temporárias com obras provenientes de coleções privadas, viabilizando o acesso dos públicos a essas obras, a diversificação das fontes de financiamento dos museus públicos, e um retorno financeiro, social e cultural para todos os agentes. Replica-se neste MN a teorização previamente abordada nos capítulos 1 e 2. Parte-se assim de uma perspetiva teórica e de um quadro de referência composto por quatro quadrantes (setor privado, setor público, públicos, e colecionadores privados de obras) para uma perspetiva prática, a qual pretende elaborar um modelo que tem em linha de conta não apenas a criação de valor económico, mas também a criação de valor social e cultural para todos os envolvidos, com o objetivo de criar um modelo de CVP mais ético, mais participado e, acima de tudo, mais inclusivo.

No final apresenta-se um resumo da teorização e do projeto desenvolvidos neste trabalho, apontando-se também possíveis caminhos e linhas de investigação que possam ser exploradas no âmbito de novos mod(él)os de Criação de valor partilhado associados à arte, assim como das experiências de parcerias público privadas na arte que nos últimos anos têm começado a surgir.

1.9 Metodologia

A metodologia usada será dividida em três componentes: a primeira, de um modo mais geral e teórico, apresenta as várias teorias que têm composto a discussão existente entre as sociedades e as empresas, recorrendo à literatura existente em revistas científicas e definindo os conceitos operativos, nucleares para o entendimento das intenções e da missão da entidade e que serão utilizados ao longo de toda a dissertação.

A segunda componente, de carácter mais analítico, ocupar-se-á da verificação das debilidades, ou aspetos menos positivos, do conceito de CVP, com vista à sua reformulação.

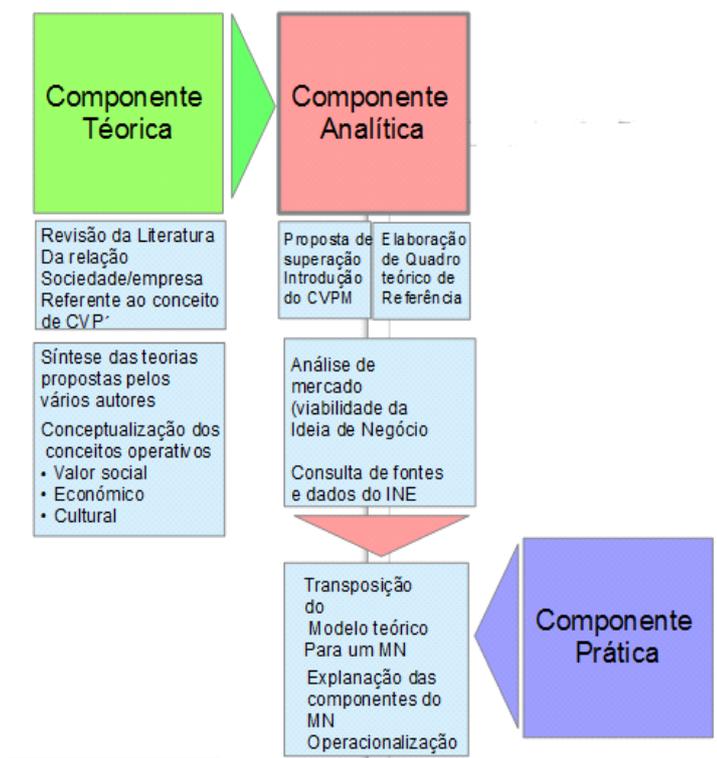
Após isso apresentar-se-á uma extensão da CVP, a qual se definirá como CVPM, estruturando-se também um quadro teórico de referência com base em quatro quadrantes. Faz parte ainda desta componente analítica todo o capítulo 3, no qual se verificará a dimensão do mercado e se este estará predisposto para a realização do projeto. Para esse efeito, serão verificados o número de museus na zona de Lisboa, bem como o número de visitantes de exposições temporárias nos

museus, e de uma forma mais concreta das parcerias público-privadas, as quais serão alvo de análise, assim como a dimensão do mercado turístico, em Portugal, devido a este ser o público desejado do projeto.

A terceira componente, sobre uma perspectiva mais prática, consistirá na transposição de toda a teoria desenvolvida nos anteriores capítulos para um Modelo de negócio, uma hibridização do modelo de Business Model Canvas e de Shared Value Canvas, propondo-se assim uma continuidade da teoria (componente 1 e 2) com a prática.

Na Figura 1.1. é possível verificar os três componentes referidos e as várias tarefas que lhe estão associadas. Como se pode verificar, a componente teórica irá ser determinante na análise das considerações que serão transpostas para o MN.

Figura 1.1 - Representação Esquemática da Metodologia Usada



Fonte: Elaboração Própria

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Da Responsabilidade Social à Criação de Valor Partilhado

2.1.1 Os primórdios da relação sociedade/empresa

Com o início da revolução industrial, no século XIX, e a consequente massificação dos negócios, verificou-se um afastamento entre os objetivos das sociedades, que albergavam as indústrias, e as empresas que exploravam essas indústrias, desvanecendo-se a ligação entre as mesmas (Porter e Kramer, 2006; Hart, 2010; Shmitt e Renken, 2012). Por outro lado com os processos operados pela globalização, e a consequente expansão das áreas de atuação empresarial, muitas empresas passaram a ser entendidas como transnacionais e a sua ligação com as comunidades foram-se perdendo (Porter e Kramer, 2006). A isto juntou-se a crescente pressão, por parte dos acionistas, para que os gestores devolvessem o capital investido nos projetos em que participavam. Esta pressão, no entanto, não era (nem é) compatível com o período de maturação de que os projetos sociais necessitam, o que contribuía mais uma vez, para o afastamento entre objetivos das empresas e prioridades da sociedade (Porter e Kramer, 2006).

Entretanto, ao longo de todo o século XX, houve um amplo debate sobre o papel das empresas, tendo sido vários os autores que teorizaram sobre a relação entre estas e a sociedade. Isolámos, nesta tese, duas grandes tendências deste debate: a teoria dos acionistas e a teoria dos portadores de interesse. A primeira, considera que a única responsabilidade das empresas é a maximização do lucro, sendo que os acionistas têm o papel de decidir o destino a dar a esse lucro (Friedman, 1970; Porter e Kramer, 2006). A par disto, os apoiantes desta teoria, consideravam que as empresas, ao maximizarem os seus lucros para benefício dos acionistas, estariam já a prestar um serviço à comunidade e à sua envolvente externa; e que a sua responsabilidade social se esgotava no pagamento dos salários, dos impostos e taxas ao governo e, naturalmente, na criação de postos de trabalho, tal como ficou patente no célebre artigo de Friedman em 1970.

A segunda teoria, a dos portadores de interesse (Freeman, 2001), defendia que as empresas deveriam ter em conta a sua envolvente externa e, por isso, todas as pessoas que têm interesse na forma como os negócios são conduzidos, a saber, ativistas, ambientalistas, os trabalhadores, e a sociedade em geral, deveriam ter uma palavra a dizer sobre a forma como os negócios eram dirigidos (Freeman, 2001).

Esta posição motivou duras críticas por parte de alguns autores. Uma das críticas formuladas denunciava a forma vaga como poderiam ser interpretados esses portadores de interesse. De uma

forma extremada, essa designação, poderia incluir terroristas e concorrentes, ou seja, agentes que, apesar de possuírem uma ligação com a empresa, ou de terem um particular interesse, poderiam ter objetivos prejudiciais às mesmas (Jensen, 2001).

A juntar a isto a teoria dos portadores de interesse poderia incluir, igualmente, indivíduos que não entendiam as reais necessidades nem o planeamento que aquelas necessitam, pelo que a sua interferência deveria ser mínima na gestão das empresas (Porter e Kramer, 2006).

Outro problema que os céticos apontavam à teoria dos portadores de interesse é que esta, apesar de incluir todos os agentes e atores sociais na condução da empresa, colocava os acionistas no topo da hierarquia de interesses das empresas o que significa que os interesses daqueles prevaleciam sobre os interesses da sociedade (Jensen, 2001).

Estas críticas fizeram com que a teoria dos portadores de interesse fosse preterida em detrimento da teoria dos acionistas. Esta última passaria a exercer uma grande influência entre os gestores e teóricos por ser aquela que permitia um maior entendimento dos objetivos das empresas e uma menor dispersão no seu planeamento. Esta multiplicidade de objetivos era vista, por alguns autores, como negativa pois a orientação da atividade empresarial para múltiplos objetivos poderia levar à dispersão e ser prejudicial no modo como os negócios eram conduzidos (Jensen, 2001, Pirson, 2011).

A teoria dos acionistas apresentava, assim, múltiplas vantagens: era a mais apelativa para os gestores que pretendiam devolver o capital aos seus acionistas, deixando de fora do seu escopo as causas sociais (as quais deveriam ser objeto de intervenção por parte dos governos); e enfatizava a necessidade de evitar a dispersão de objetivos, focando-se assim no que era importante a maximização do lucro (Jensen, 2011).

2.1.2 A necessidade de uma nova abordagem à relação empresa/sociedade

Com a nova conjuntura social e ambiental, que se foi construindo a partir de meados do século XX, surgiria a necessidade, se não mesmo a obrigação, das atividades das empresas serem olhadas de um modo mais consciencioso, e sob um escrutínio mais apertado. Para isso muito contribuiu o aumento exponencial dos níveis de poluição que, com o passar do tempo, se tornaram incomportáveis, causando inúmeras externalidades negativas, as quais provinham das fábricas e atividades empresariais, que os seus proprietários, não mais podiam esconder (Hart, 2010).

Na sequência destes novos factos surgiria aos poucos uma consciência(lização) ambiental e social mais aguda (Szmigin e Rutherford, 2012; Porter e Kramer, 2006, 2011) que iria resultar numa forte pressão por parte da sociedade sobre as empresas. Exigia-se que estas se responsabilizassem

pelo impacto das suas ações, redirecionando para si o ónus da culpa, o que resultou na produção de nova legislação punitiva e restritiva das suas atividades que, no limite, acabariam por lesar a sociedade ao não ter em conta a ligação biunívoca das empresas e da sociedade. (Porter e Kramer 2006, 2011).

As preocupações associadas às externalidades negativas das empresas viriam tanto da parte da população como dos governos de vários países, e expressou-se quer na criação de políticas delineadas com o objetivo de impedir abusos por parte das empresas como já foi referido, quer na tomada de medidas que tinham como objetivo refrear a obtenção de lucro, obtido através de práticas moralmente questionáveis (Porter e Kramer, 2006, 2011). A par disso a existência, cada vez mais evidente, de um público mais crítico, e também mais informado, contribuiu, e continua a contribuir, para o fortalecimento do poder interventivo e reivindicativo da sociedade, de que a criação de associações de direitos de proteção social e ambiental é um reflexo (Porter e Kramer, 2006, 2011; Hart, 2010).

É neste contexto que surge a figura da responsabilidade social empresarial (RSE), fundamentalmente animada pela intenção de devolver à comunidade, onde operavam, parte dos resultados operacionais que à sua custa as empresas alcançavam (Porter e Kramer, 2006, 2011).

No fundo, trata-se aqui de responsabilizar as empresas pelos danos que causam na sociedade (Porter e Kramer, 2006, 2011) defendendo que para que esta tivesse sucesso as empresas teriam de abrandar as suas ações e refrear a sua sede de lucros (Hart, 2010), o que viria a opor o aumento do lucro ao bem-estar da sociedade. Neste contexto, a teoria dos acionistas, e os pressupostos nos quais ela assenta, não obstante de serem apelativos, tornam-se inviáveis e obsoletos, por não conseguirem dar resposta às preocupações emergentes da sociedade no campo social e ambiental (Freeman, 2001; Hart, 2010) e até mesmo por exacerbarem as pessoas, que aguardavam que as empresas contribuíssem de uma forma mais interventiva para a sociedade (Porter e Kramer, 2011).

Gradualmente, este movimento social de crítica às empresas viria a conduzir à descredibilização da iniciativa privada, sendo este descrédito alimentado pela forma, muitas vezes pouco ética, como esta encarava a relação entre a comunidade e os seus modelos de gestão, ou os seus planos, muitas vezes elaborados nas antípodas do interesse público.

Se esta situação já era até aqui pouco favorável às empresas, mais recentemente as crescentes assimetrias sociais e de distribuição de riqueza produzidas pelo capitalismo, mas sobretudo pela crise e conseqüente empobrecimento das populações, pioraram sobremaneira a imagem das empresas (Porter e Kramer, 2011; Szmigin e Rutherford, 2012). Nos últimos anos, porém, esta desconfiança teve o seu pico com as escaladas de crise e com o comportamento leviano com que gestores conduziram as atividades empresariais (Szmigin e Rutherford, 2013). Os escândalos de

corrupção, da alta finança e do setor imobiliário, fizeram com que as sociedades assumissem posições radicais, posições que viriam a colocar em causa a própria legitimação da atividade empresarial (Porter e Kramer, 2006, 2011; Szmigin e Rutherford, 2013), olhando-se para o capitalismo e para a sua existência com grande suspeição (Porter e Kramer, 2006, 2011; Szmigin e Rutherford, 2013), mas sobretudo contrapondo mais uma vez a sociedade às empresas, ao invés de os considerarem parte da mesma moeda (Porter e Kramer, 2006, 2011).

É neste contexto que as empresas acordaram e se mobilizaram para dar às comunidades onde atuavam condições que minorassem o impacto negativo das suas ações, tentando acalmar as vozes de ativistas e de pessoas que reclamavam, cada vez com maior frequência³, o seu direito de voz na condução dos negócios (Freeman, 2001). De uma forma re(l)ativa as empresas passaram aos poucos a chamar a si responsabilidades que anteriormente não tinham. Esta atitude ficaria conhecida por vários nomes: *responsabilidade social das empresas*, ou *sustentabilidade e filantropia*, entre outras.

Embora difiram nas suas atividades e na forma como atuam, encarando algumas a relação com a sociedade de uma forma mais passiva do que outras, ou seja, tendo uma intervenção mais ou menos ativa na sociedade, todas elas pretendem criar condições para que as empresas e os negócios possam atuar de uma forma ética, reformulando a relação sociedade empresa, que como já se abordou tem sido abalada. Por outro lado estas filosofias de atuação visam aproximar as empresas da sociedade e vice-versa, minorando os danos causados pelas empresas e pelas suas atividades no âmbito da prossecução de lucro.

Pode-se dizer que existe um denominador comum a todos os conceitos usados para referir a RSE - as questões sociais encontram-se no epicentro das ações – porém, tal sucede, frequentemente, apenas em teoria.

Como se mostrará adiante, as ações levadas a cabo por parte das empresas no âmbito da responsabilidade social têm, por vezes, o propósito de servir a sua imagem, negligenciando as necessidades da sociedade, ou angariando uma maior reputação através delas (Porter e Kramer, 2006, 2011), ao invés de combaterem de facto os problemas.

Apesar de a RSE ser necessária ao entendimento do CVP, no âmbito desta tese analisar-se-á também, ainda que de forma breve, a filantropia. Esta tem estado presente inúmeras vezes na discussão acerca da relação entre empresas, sociedade e arte. Tem sido também a filantropia que, desde cedo, tem inspirado a atitude de algumas empresas no modo como financiam as artes. Porter e Kramer (2006, 2011), assim como Chong (2010) notam que as empresas vêm as suas ações filantrópicas da perspetiva do sacrifício, e não de uma perspetiva estratégica, o que naturalmente

³Faz-se este jogo semântico para introduzir a ideia de Stuart Hart que afirmava que os Stakeholders eram ao mesmo tempo clamadores de interesse.

evidencia uma falta de compreensão do potencial estratégico da arte e o que resulta, muitas vezes, num défice no impacto que essas ações poderiam vir a ter se fossem consideradas como algo mais do que um custo ou uma troca necessárias para a sobrevivência e para a manutenção de uma boa imagem junto da opinião pública (Porter e Kramer, 2006).

2.1.3 A Responsabilidade Social Empresarial

De modo a validarem os seus argumentos para uma necessária revisão do *modus operandi* das empresas na sociedade, Porter e Kramer (2006) no artigo inaugural do conceito, enlencaram as quatro razões que justificam, e que apelam à atitude de responsabilidade social por parte das empresas: a reputação, a licença para operar a sustentabilidade e finalmente, a obrigação moral.

Porter e Kramer (2006) notaram que a sustentabilidade, tal como foi definida na década de 1980 pelo Primeiro-Ministro norueguês Gro Harlem Brundtland, defende que servir as necessidades das gerações atuais não pode comprometer as necessidades das gerações futuras. A reputação é usada por muitas empresas no âmbito das suas iniciativas de responsabilidade social com a justificação de que estas irão melhorar a imagem da empresa, fortalecer a sua marca e elevá-las moralmente. A licença para operar é fundamental numa altura em que as empresas precisam de permissão de governos, comunidades e acionistas para poderem agir. A obrigação moral é o pressuposto de que as empresas devem fazer o que é correto e serem “boas cidadãs” (Porter e Kramer, 2006).

Os mesmos autores avançam com duras críticas a esta abordagem da RSE. Porter e Kramer (2006) verificam que as causas em que muitas empresas sucessivamente se envolviam tinham como únicos objetivos, por um lado, a auto-promoção e, por outro, a diminuição da publicidade negativa que as suas imprudentes e condenáveis práticas suscitavam na população. Por exemplo das quatro justificações para a elaboração da RSE, duas delas, a licença para operar e a reputação, são claramente pensadas para beneficiar as empresas, uma vez que estas partem das necessidades e dos interesses destas e não tanto da sociedade. Dito de outro modo, estas ações são mais úteis para as empresas e são elaboradas com o intuito destas virem a beneficiar de alguma maneira, mesmo que a sociedade também o seja, será sempre de uma forma colateral e não central. Já as duas últimas – a sustentabilidade e a obrigação moral – evidenciam de algum modo uma preocupação para com a sociedade, sendo estas mais moralmente corretas. Ainda assim, a obrigação moral deixa antever uma atitude que poderá ser de alguma forma interpretada como uma obrigatoriedade, ou seja, como uma imposição, o que faz com que as empresas não ajam claramente de forma voluntária neste processo.

Por outro lado, os autores denunciam o facto de esta abordagem se focar excessivamente nas diferenças entre empresas e sociedade, ao invés de se concentrar naquilo que elas tinham em comum (Porter e Kramer, 2006), ou seja, o facto de que as empresas necessitam de uma sociedade realizada para poderem progredir e aumentar os seus lucros e que as sociedades necessitam de empresas dinâmicas e competitivas para gerar riqueza (Porter e Kramer, 2006).

Na opinião dos dois autores, proponentes do conceito, não existia uma atitude interventiva, nem altruísta, nem tão pouco uma perspetiva estratégica, na forma como essas atividades eram conduzidas (Porter e Kramer, 2006). Sendo essas atividades frequentemente elaboradas de forma aleatória e disfuncional, sem um enfoque claro e sobretudo sem serem incorporadas na cadeia de valor⁴. Para além disso, a medição dessas atividades, não raras vezes, não tinha qualquer relação com a comunidade onde se inseriam, nem os indicadores usados se relacionavam com aquilo que pretendiam medir, ou as ações empreendidas possuíam uma relação com os resultados alcançados⁵. Por fim, não existia qualquer espécie de levantamento ou estudo do impacto dessas medidas na sociedade nem nos segmentos de atividade das empresas (Porter e Kramer, 2006).

Isto, por si só, evidenciava que as empresas tinham uma ideia bastante redutora e no limite vaga da sua responsabilidade social, sendo assim consideradas pela gestão de topo sob uma perspetiva periférica e encaradas como um mal necessário, como caridade, ou como um custo, ao invés de serem incluídas, de modo estratégico, no *core business*⁶ da empresa (Porter e Kramer, 2006). Segundo os mesmos autores, esta abordagem impedia que as empresas criassem valor e se tornassem, esta é a palavra-chave, competitivas. É sobretudo com este objetivo, a saber, a garantia de competitividade das empresas, que Porter e Kramer elaboram esta crítica ao conceito convencional de responsabilidade social e a respetiva proposta de superação, note-se que o objetivo apresenta já as empresas no epicentro das preocupações dos autores, esta atitude será decisiva no modo como a teoria se irá desenvolver.

4 A cadeia de valor será importante pois é através desta ideia que os dois autores elaborarão os argumentos que constituem a criação de valor partilhado, de que esta tese se ocupa.

5 Um bom exemplo disso era a presença de indicadores como o número de órgãos sociais das empresas e a relação destes com o grau de filantropia por parte das empresas.

6Palavra anglo-saxónica que significa negócio nuclear ou principal.

2.1.3.1 A RSE Estratégica: o início da criação de valor partilhado

Ao criticarem a forma vaga como a responsabilidade social operava nas empresas, Porter e Kramer sugerem a necessidade de um novo modelo que possa persuadir as empresas da necessidade e pertinência do investimento em causas sociais. Esse modelo deverá atender tanto ao retorno monetário desse investimento como ao seu impacto social. Como se verificará mais à frente, este novo modelo entenderá, porém, esse impacto social de forma secundária e colateral quando comparado com a perspectiva económica.

2.1.4 O surgir da noção de “criação de valor partilhado”

Após o descrédito no conceito de RSE, alimentado pelo fraco impacto que as atividades encetadas no âmbito social tinham na sociedade, os autores avançam com uma nova abordagem.

A crítica que Porter já tinha tecido à filantropia em 2003, numa conferência que decorreu em Copenhaga, e onde o autor comparava as duas abordagens (filantropia e RSE), afirmando que ambas eram semelhantes na forma como eram usadas e instrumentalizadas por parte das empresas para se auto-promoverem, prenunciava o surgimento de um novo modelo (Akhu e Bzd ek, 2012). Esse novo modelo seria denominado criação de valor partilhado (CVP).

No artigo de 2006, Porter e Kramer introduziriam uma hierarquização e uma priorização das várias causas sociais e dos problemas que deveriam ser atendidos pelas empresas, dividindo-os em três grupos: aqueles que não tinham qualquer relação com a cadeia de valor; os que eram parte integrante da mesma; e os que estavam diretamente relacionados com a área de negócio dessas empresas. Estes últimos seriam aqueles problemas a que se deveria prestar mais atenção, na elaboração do novo modelo, uma vez que contribuiriam para a melhoria da competitividade das empresas (Porter e Kramer, 2006).

Figura 2.1 - Priorização dos Problemas Sociais

Questões Sociais Genéricas	Impactos Sociais na Cadeia de Valor	Dimensões Sociais no Contexto Competitivo
Boa cidadania	Mitigar os danos causados pela cadeia de valor das atividades	Filantropia estratégica que alavanca as capacidades para aumentar a competitividade
RSE Responsiva	Transformar a actividades da cadeia de valor para beneficiar a sociedade enquanto se reforça a estratégia	RSE estratégico

Fonte: Porter e Kramer (2006:9)

Por outro lado, a CVP (embora no início tivesse sido denominada por responsabilidade social estratégica empresarial, em oposição à RSE, que os autores consideravam uma forma passiva de encarar a relação com a sociedade), é devedora de inúmeras pesquisas, que vinham a ser feitas há vários anos por teóricos da área da gestão (Aakhu e Bzdek 2012, Crane *et al.*, 2014).

Estas pesquisas tinham como objetivo criar condições teóricas para que fundações e organizações sem fins lucrativos criassem, simultaneamente, valor para as sociedades e valor económico. Dito de outro modo, pretendia-se encontrar uma forma de conciliar dois aspetos até aqui aparentemente irreconciliáveis, a saber, a criação de valor económico e a criação de valor social.

Para tal, um pressuposto fundamental teria de ser atendido: estas atividades empresariais de responsabilidade social não poderiam ser apenas protocolares; deveriam, sim, ser nucleares de uma estratégia de relevo para a própria empresa⁷ (Crane *et al.*, 2014; Porter e Kramer, 2006).

⁷ Esta conceção viria a estar na base da criação da FSG, empresa de consultoria criada para operacionalizar e promover o conceito de CVP junto de outras empresas. Com a sua atividade de consultoria, Porter e Kramer conseguiram obter financiamento junto de inúmeras empresas e multinacionais. Entre essas empresas destacam-se a Nestlé e a Coca-Cola. Estas empresas serviram igualmente para operacionalizar os pressupostos em que assentava a ideia de CVP (Christiansen, 2003; Crane *et al.*, 2014; Shmitt e Renken, 2012).

Terá sido este o ponto argumentativo que motivou os autores a apropriarem-se de um conceito que, na verdade, Porter já há vários anos trabalhava: o conceito de competitividade estratégica (Porter, 2006; Rocchi e Ferrero, 2014; Crane *et al.*, 2014).

Segundo alguns autores, a teorização do conceito de competitividade estratégica remonta a 2002. Note-se que desde o início a teoria de Porter sempre visou as melhorias das sociedades como um meio para que as empresas fossem competitivas.

Analisando o assunto desenvolvido nos artigos citados em seguida, artigos escritos por Porter, ressalta um padrão: as preocupações com a performance financeira das empresas. No artigo de 1999, Porter criticava as fundações por não criarem valor social devido à falta de estratégia (Akhu e Bzdek, 2012). Em 2002, Porter afirma que a filantropia empresarial pode também ser estratégica para as empresas pois melhora o contexto onde estas atuam (Akhu e Bzdek, 2012). Em 2006, o mesmo autor considera que as iniciativas sociais devem estar integradas nas estratégias das empresas e que isso constitui um ponto de distinção e de diferenciação das mesmas (Akhu e Bzdek, 2012). Finalmente, em 2012 Porter ressalva que as empresas podem criar simultaneamente valor económico atendendo de uma forma assumida às causas sociais (Akhu e Bzdek, 2012). Esta breve enumeração é relevante, pois mostra de uma forma clara como é que o conceito foi evoluindo no sentido de se distanciar progressivamente de um discurso social para um discurso mais económico, e como é que este subalternizou as relações com as sociedades em detrimento das necessidades das empresas.

2.1.5 Filantropia

De todas as situações analisadas, a filantropia é aquela que representa uma maior consciência das necessidades sociais, ainda que alguns autores a entendam como mais uma das manifestações de um ato egoísta do ser humano (Andreoni, 2004).

De qualquer modo, a filantropia encontra-se reconhecidamente associada à arte, encontrando-se desde cedo presente nas ações dos chamados mecenas da arte, como o foram os nobres da Flandres, ou até mesmo os grandes reis da antiguidade. Apesar de antiga, verifica-se que a sua teorização ganhou força a partir de 1960. Estudos mais recentes sustentam que a filantropia pode ser entendida por meio de três explicações: a filantropia é aquela que busca o interesse pessoal de uma forma racional; a segunda é a atitude que busca o interesse pessoal iluminado (do inglês “enlightenment self interest”), ou seja, a atitude daqueles que dão bens, ou contribuem para a robustez de uma instituição de caridade, porque um dia poderão precisar de ser ajudadas (Andreoni, 2004); a terceira, e última, poderá ser definida pelo altruísmo puro de que são exemplo os atos praticados

abnegada e desinteressadamente. A este último sentido de filantropia opõe-se o modo como as teorias económicas se foram desenvolvendo, a saber, em função da satisfação de necessidades individuais (Andreoni, 2004).

A filantropia é, portanto, uma situação que, em pelo menos uma aceção, é desprovida de qualquer interesse pessoal, sendo, por isso, tão difícil esgotá-la em questões económicas.

2.1.5.1 A relação com o projeto

A filantropia é aqui entendida, como se irá mostrar, como tendo uma influência direta na teorização do modelo de negócio que se pretende criar na medida em que é expectável que os clientes da “Empréstimos com Arte”, ou seja, aqueles que emprestam as suas obras para a realização das exposições temporárias, encarem os benefícios desse empréstimo da perspetiva de uma destas três aceções de filantropia. Assim, os clientes poderão entender-se como aqueles que emprestam obras com vista a obter benefícios económicos; outros emprestarão para obterem satisfação pessoal e outros benefícios a longo prazo (estando esta atitude relacionada com o interesse individual de legado) (Andreoni, 2004). O terceiro grupo de clientes agirá por puro altruísmo, encarando o ato de entrega de uma obra como sendo boa em si mesma, independentemente dos benefícios pessoais que tal ato lhe poderá trazer. Estas questões serão analisadas em mais detalhe no momento de verificação do MN.

2.2 Criação de Valor Partilhado

Retomando a digressão pelo conceito de “criação de valor partilhado”, verifica-se que estavam lançadas as bases conceptuais e teóricas que, em 2011, permitiriam ao conceito de valor partilhado autonomizar-se do antigo conceito de RSE (Porter e Kramer, 2006; Crane *et al.*, 2014). Aliás, só em 2011 Porter e Kramer forneceriam uma definição concreta do CVP, entendendo-o como englobando “[...] as políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade das empresas e simultaneamente criam valor social e ambiental, onde estas operam [...]” (Porter e Kramer, 2011, pág.6).

Note-se que subjacente a esta ideia está o pressuposto de que o que é bom para as empresas é bom para a sociedade, retomando-se aqui o discurso Friedmaniano de maximização de lucro (Willburn e Willburn, 2014; Beshorner, 2013).

Por esta definição se verifica que o conceito de CVP assenta assim no pressuposto de que tanto o progresso económico, como o social, deve ser atendido por meio de princípios de valor.

Neste caso, o valor é definido como os benefícios relativos ao custo e não apenas enquanto benefícios entendidos isoladamente, como ocorria nos conceitos anteriores (Porter e Kramer, 2011). Isto faz com que se introduza aqui um pressuposto que faz com que ao valor criado fique dependente dos custos gerados, o que resultará seguramente numa seleção das causas, bem como contribui para gerar equívocos quanto à necessidade das empresas ajudarem a comunidade. Em resumo apesar de se tratar de uma forma revolucionária de encarar o binómio empresa-sociedade, os autores não escondem ao longo dos seus artigos, e como se provará adiante, uma maior preocupação com as empresas em detrimento das sociedades.

2.3 As três formas de criar valor partilhado

A definição de CVP, dada em 2011 por Porter e Kramer, é acompanhada por uma referência às três formas pelas quais se pode criar valor partilhado. A primeira passa por re-conceber produtos e mercados; a segunda implica a redefinição da noção de produtividade na cadeia de valor, produtividade que passa a ser atingida através de sete vetores – o uso de energia, a segurança e a saúde dos empregados, o uso de água, o impacto ambiental, o acesso e viabilidade dos fornecedores e as aptidões dos trabalhadores (Porter e Kramer, 2011). A terceira, e última forma de criar valor partilhado, passa pela criação de clusters locais que suportem a atividade das empresas com apoio académico, financeiro e logístico⁸. Este modelo permite proceder a melhoramentos que beneficiam a empresa e a sociedade. Seguindo estas premissas as empresas passariam a contar com uma vantagem competitiva em relação a outras concorrentes que beneficiaria a sociedade onde atuam, por meio da modificação de condições menos favoráveis a ambas e assim desbloqueariam a possibilidade de novos negócios (Porter e Kramer, 2006), e simultaneamente fortaleceriam laços de dependência uma da outra.

A tese apresenta-se, assim, como uma nova abordagem do papel das empresas, tornando a busca pelo lucro como uma atividade natural e até desejável. Deixando esta de ser vista como algo discricionário, ou imoral, neutralizando-se os pruridos que estavam associados à procura do mesmo. Não obstante, o modelo apresentado por Porter e Kramer não explica por que razão as empresas deverão preocupar-se com problemas que não estão incluídos na sua cadeia de valor ou no âmbito das suas atividades. Além disso, o modelo da CVP não incentiva as empresas a que atendam a questões sociais ou ambientais, que fujam ao âmbito das suas atividades ou cadeia de valor.

É neste ponto que a visão e entendimento dos autores em relação a este assunto revela

⁸ Esta ideia encontrava-se já presente no artigo, no qual Porter dá conta do paradoxo da globalização, o qual afirma que as empresas em tempo de globalização serão forçadas a concentrarem-se em áreas cada vez mais locais, obrigando assim a criar zonas de alto valor (Porter, 1998) **Harvard Business Review**

fragilidades, colocando em dúvida a credibilidade do modelo, o qual assumia-se como um modelo vocacionado para atender, também, a causas sociais; contudo, o objetivo não é atingido, pelas questões já referidas.

O modelo de CVP apresenta também problemas de índole axial (valor), ou seja, se as causas sociais são entendidas como meios (inteligentes e expeditos) usados pelas empresas para adquirirem lucro, poder-se-á perguntar o que ocorrerá se essas atividades deixarem de fornecer proveitos para os seus acionistas (Wilburn e Wilburn, 2014; Werhane e Hartman, 2013). Este é um dos problemas que surge quando se coloca o valor económico acima dos valores sociais ou, por outras palavras, as necessidades das empresas acima das prioridades da sociedade.

A este respeito ver-se-á, com base na literatura existente, quais os principais problemas apontados pelos críticos do modelo do CVP, bem como as propostas de superação sugeridas.

Com base nas conclusões que se retirarem dessa análise de literatura, apresentar-se-á uma alternativa que servirá de alicerce ao modelo teórico no qual o modelo de negócios adiante apresentado assenta(rá).

2.4 As diferentes abordagens à CVP

2.4.1 Os Críticos

Apesar do reconhecimento alargado que o conceito obteve, simultaneamente em ambiente académico e empresarial, tendo sido mesmo incorporado na estratégia de multinacionais e da própria UE (Beshorner, 2013; Crane *et al.*, 2014), muitos autores foram perentórios em entendê-lo como um conceito pouco original, que falhava ao tentar superar outros conceitos que já vigoravam na altura, tais como o de filantropia ou de RSE, mas também o de “blended value”, que segundo alguns autores incorporava já em si muitas destas ideias, (Crane *et al.*, 2014) ou ainda a já referida teoria dos portadores de interesse (Freeman, 2001) bem como alguma da literatura disponível sobre o empreendedorismo social, a que os próprios no artigo de 2011 fazem menção (Michelinni *et al.*, 2011).

Estes conceitos, no entanto, já (con)tinham muitas das ideias que se encontram presentes no conceito de CVP, tais como a ideia de utilizar modelos de negócio para solucionar problemas sociais (Crane *et al.*, 2014). Por outro lado, apesar de afirmarem e reconhecerem que o CVP apontava no caminho certo (introduzindo algumas questões fundamentais que justificavam os propósitos económicos das empresas e contribuíam para uma relação mais “pacífica” entre estas e a sociedade), os pressupostos morais e éticos que o sustentavam foram no entanto largamente

contestados (Werhane e Hartman, 2013; Beshorner, 2013; Willburn e Willburn, 2014; Rocchi e Ferrero, 2014).

Essas críticas denunciavam, fundamentalmente, a forma como o conceito encarava os problemas sociais, vendo-os, não como questões a queurgia dar resposta de uma forma sincera e altruísta, mas antes como meios inteligentes ou propósitos convenientes que permitiam às empresas aumentarem os seus lucros, recorrendo para isso a uma suposta benevolência (Crane *et al.*, 2014; Willburn e Willburn, 2014; Beshorner, 2013): “[...] um olhar mais atento mostra no entanto que Porter e Kramer entendem as necessidades sociais não como fins eticamente importantes mas antes como meios economicamente 'inteligentes' para empresas bem sucedidas⁹” (Beshorner, 2013. *Creating Shared Value: The one trick pony approach*, pág. 109).

A par disto, o ímpeto de mudança requerido na resolução de problemas por parte dos empresários que pensam e que abraçam causas sociais seguindo esta abordagem, não partia de uma consciencialização ou de uma vontade genuína de mudar o mundo imperfeito em que se vive, como seria expetável e desejável, mas apenas e tão só de uma intenção de minimizar os custos em que as empresas acabam por incorrer quando se mostram passivas e indiferentes face aos problemas sociais e ambientais. Entre esses custos estão a falta de infraestruturas que dificultam o acesso aos canais de distribuição e de mão-de-obra qualificada nas regiões onde as empresas operam (Porter e Kramer 2006, 2011; Willburn e Willburn, 2014).

Outro aspeto que é referido é de que apesar de Porter e Kramer afirmarem que os objetivos das empresas e das sociedades não serem tão díspares assim, o que resulta dos seus artigos, a sua linha argumentativa mais forte, é que a criação de valor económico pode servir para colmatar e intervir nos problemas sociais (Hartman e Werhane, 2013). Procedendo desta forma, os autores estão a contribuir para enfatizar a separação entre os objetivos da sociedade e das empresas (Hartman e Werhane, 2013), assim como a descuidar valores culturais, ambientais, políticos, legais, aliás valores que os autores nem sequer referem (Hartman e Werhane, 2013).

Por outro lado, são estipuladas para cada um dos polos, a saber, sociedade e empresas, diferentes tipologias de valor, ficando reservada para as empresas a criação de valor económico, e para a sociedade o valor social (Hartman e Werhane, 2013).

Ao não terem em conta o multifacetado ambiente que envolve quer as empresas quer as sociedades, tais como valores sociais, éticos, legais e culturais (ocupando este último um lugar de destaque no âmbito desta tese), os autores estão a fazer ressurgir a dicotomia existente entre aquelas e a contribuir para a ideia de que a sociedade e as empresas têm objetivos distintos (Hartman e Werhane, 2013).

9 Tradução do Autor

Outros autores denunciam a teoria de Porter e Kramer e a forma como confere primazia ao valor económico sobre todos os outros valores. Denunciada também tem sido a negligência a que têm sido votados esses outros valores (Hartman e Werhane, 2013; Beschorner, 2013). Esta questão tem sido uma tendência na teoria económica Neo-Clássica e está sustentada pela questão da inerente intangibilidade desses outros valores, o que torna a sua quantificação impossível sendo assim votada ao esquecimento (Throsby, 2001; Hutter e Throsby 2011; Klamer, 1996).

Por outro lado, ao deslocarem o centro de interesse e de preocupação da sociedade para a empresa, os autores encontram-se a incorrer numa outra questão ainda mais perniciosa.

Estes entendem que se as empresas não tiverem lucro com uma determinada ação, a decisão de combater um problema social deixará naturalmente de interessar aos seguidores desta teoria (Hartman e Werhane, 2013), o que mais uma vez evidencia o carácter pouco ético que uma tal abordagem representa. Isto faz com que muitos dos problemas sociais, que poderiam encontrar resposta, não sejam atendidos verdadeiramente já que fica ao critério de cada empresa, e à sua agenda e necessidades, decidir se, e a que questões sociais se deve dar resposta. Por esta razão, alguns autores têm defendido que não se deve deixar à consideração das empresas a resolução, ou não, de problemas sociais (Aakhus e Bzdak, 2012; Hartman e Werhane, 2013).

Para além destas reservas às verdadeiras intenções por detrás do conceito de CVP, está também o facto de empresários e gestores que pretendam associar-se a causas sociais de uma forma verdadeira, possam ser conotados, ou a sua atuação ser confundida com questões oportunistas (Willburn e Willburn, 2014).

Daqui se depreende que a CVP constitui, por um lado, um retrocesso no entendimento do papel e da responsabilização das empresas na sociedade mas, acima de tudo, revela uma forma moralmente questionável de olhar para o modo como os problemas ambientais e sociais, e as necessidades das sociedades, devem ser atendidas¹⁰ (Hartman e Werhane, 2013, Crane *et al.*, 2014).

A desconfiança com que a teoria da CVP tem sido recebida é bem visível nos vários artigos que se analisaram no decorrer da revisão de literatura. Estes revelam as insuficiências conceptuais e os erros terminológicos que envolvem a definição de valor dada por Porter e Kramer (Hartman e Werhane, 2013; Beschorner, 2013), bem como a leviandade com que estes apresentam os objetivos da empresas e do setor privado, escamoteando os inerentes conflitos e os objetivos díspares da sociedade e das empresas (Beschorner, 2013, Crane *et al.*, 2014). A propósito desta questão, outros autores referem o exemplo das empresas que têm como objetivo a maximização económica esquecendo os efeitos negativos que a prossecução desses objetivos têm na sociedade, ou o historial

¹⁰ A questão ética, como se irá demonstrar, será extremamente importante para as críticas ao conceito de CVP encetadas por vários autores.

que estas têm em matéria de atuação contra os interesses da sociedade, ou até o facto de algumas estarem associadas à indústria de guerra (Crane *et al.*, 2014). Estes são casos flagrantes da situação em que os objetivos e interesses das empresas se encontram nos antípodas dos das sociedades (Crane *et al.*, 2014).

Numa tentativa de superar o problema, Werhane e Hartman (2014) fornecem exemplos que demonstram que a criação de valor não apenas deve olhar o negócio sob uma perspetiva estratégica e oportunista. Um desses exemplos é o da empresa Johnson & Johnson que criou valor usando uma perspetiva de responsabilidade social como filosofia de atuação (Szmigin e Rutherford, 2013).

A referida empresa multinacional abdicou do lucro e dos resultados a curto prazo como objetivo exclusivo, abraçando verdadeiramente os valores usados e comunicando-os não com um intuito de auto-promoção (Werhane e Hartman, 2013). Outro exemplo é a criação, por parte de empreendedores sem formação aprofundada na área da gestão, de inúmeras empresas que, não tendo como principal objetivo o lucro, procuram dar resposta a questões sociais (Michellini e Fiorentino, 2012; Pavlovich e Doyle, 2014). Verifica-se que, apesar de os criadores desses negócios possuírem fracos conhecimentos ao nível da gestão, essas empresas tornam-se rentáveis chegando por vezes a alcançar a dimensão de verdadeiras multinacionais que operam por todo o globo (Pavlovich e Doyle, 2014).

No extremo oposto estão as empresas estabelecidas no mercado, como é o caso da Procter & Gamble, que abraçaram causas sociais com uma postura mais estratégica de negócios (Werhane e Hartman, 2014). Apesar de contarem com vastos recursos, técnicos e humanos, verificou-se que a empresa não conseguiu cumprir os objetivos sociais a que se propôs devido a uma incompreensão fundamental das especificidades sociais, culturais e geográficas, mas acima de tudo devido à incompreensão das reais necessidades dos potenciais consumidores (Werhane e Hartman, 2014) e demais portadores de interesse (Freeman, 2001), que no fundo são aqueles cuja perceção é decisiva para que o negócio “chegue a bom porto”, pois é através destes que as empresas criam valor.

Destes dois exemplos depreende-se que a questão não passa por encarar todos os problemas sociais, partindo do ponto de vista das empresas, sob uma forma oportunista, passando antes por criar métodos de cooperação entre o binómio sociedade/empresa atendendo às reais necessidades de cada um deles (Willburn e Willburn, 2014).

Em suma, as críticas ao conceito de valor partilhado podem agrupar-se em dois campos. Por um lado, aquele grupo de críticas que denuncia as questões éticas envolvidas e as dúvidas relativamente à operacionalização e execução do conceito (Willburn e Willburn, 2014; Hartman e Werhane, 2013). Por outro, as críticas que denunciam a forma parcial como as empresas entendem as necessidades e encaram o interesse nas sociedades onde atuam (Crane *et al.*, 2014).

Crane et al., (2014) apesar de reconhecerem a importância que o conceito tem, não deixam de pôr a descoberto os seus problemas. Estes autores verificam que o conceito tem o mérito de contribuir para que os objetivos sociais sejam entendidos sob uma perspetiva estratégica tornando-os, conseqüentemente, mais apelativos para académicos e praticantes da gestão; ao contribuir também para aglutinar em si vários conceitos que se encontravam dispersos na literatura; e por fim ao atribuir um papel relevante e estratégico aos governos no comportamento ético (*Crane et al.*, 2014).

Crane et al. (2014) acabam, assim, por reconhecer que o conceito de criação de valor partilhado consubstancia uma nova forma de encarar o binómio sociedade-empresa, contribuindo para a simplificação e para a discussão em torno das aproximações das empresas às sociedades. Porém, os mesmos autores enlencam uma série de reservas relativamente ao conceito: afirmam que o conceito sofre de inúmeros equívocos ao não contemplar que empresas e sociedade têm objetivos por vezes díspares e antagónicos; que é ingénuo em relação ao comprometimento das empresas para com questões sociais; que se baseia numa versão tendenciosa, e bastante restritiva, de RSE; que os seus autores não tiveram em conta experiências que tinham sido já elaboradas no âmbito da RSE, abolindo do seu artigo a literatura existente sobre o tema (sugerindo que os autores tentaram atribuir a um conceito, à partida pouco original, uma aura de novidade) (*Crane et al.*, 2014). Não cabe aqui analisar a celeuma e o confronto que esta acusação gerou, mas considera-se relevante apresentá-la como algo que fundamenta a crítica à falta de originalidade do conceito.

Outra das observações muitas vezes feita pelos críticos ao conceito é o modo vago como entende a relação entre as empresas e as sociedades. Em suma, apesar do seu carácter inovador, este modelo conceptual (*Hartman e Werhane, 2014*) introduziria as “sementes da discórdia” e reacenderia o debate por apresentar a criação de valor das empresas sob um ponto de vista estritamente económico. Dito de outra forma, o modelo conceptual proposto por *Porter e Kramer* foi criticado porque ainda via as causas sociais não como fins em si mesmos mas como me(can)í(sm)os para aumentar o valor, aqui entendido sob uma perspetiva económica.

2.4.2 Os Apoiantes

No outro extremo do debate, e não obstante as críticas levantadas por muitos autores à CVP, muitos foram aqueles que não só se mostraram a favor, subscrevendo as premissas do conceito na sua relação entre empresas e sociedade onde se inserem (vendo neste conceito uma verdadeira mudança no modo como as empresas interpretavam a relação com as suas comunidades), como avançaram com contributos teóricos para reforçar a validade operativa do CVP (ignorando as contradições que o mesmo apresenta e que anteriormente se teve oportunidade de enumerar).

Alguns desses autores não só se apresentaram como apoiantes da teoria, como também forneceram ferramentas importantes para a aplicação da CVP na prática (Pfitzer *et al.*, 2013; Shmitt e Renken, 2012; Maltz e Shein, 2012; Michellini, 2012).

Excluíram-se desta análise os relatórios elaborados pela FSG, no âmbito da sua atividade de consultoria, sendo apenas indicado um intitulado *Measuring Shared Value*, devido ao contributo que deu ao fornecer “ferramentas” de medição da CVP.

Estes autores procuraram, assim, tornar o conceito mais adequado à realidade mas também fornecer uma ferramenta que o tornasse mais exequível e intuitivo para as empresas e para os gestores que pretendiam usá-lo e que viam nele uma oportunidade para ultrapassar as insuficiências que os conceitos incluídos no espírito da RSE tinham, ao desbaratar recursos sem ter um impacto realmente real nas sociedades, conforme se aflorou.

Outros autores contribuíram de forma particular para “afinar” a aplicabilidade do conceito ao optarem pela realização de entrevistas como forma de verificar as perceções dos gestores em relação à implementação do CVP em âmbito real (Maltz e Schein, 2012; Renken e Shmitt, 2012). Assim, a CVP deixou de ser apenas uma questão teórica, verificando-se uma verdadeira preocupação pela sua operacionalização e efetividade de resultados.

Os autores do artigo *Inovating for Shared Value*, através da análise de 30 empresas que estavam a aplicar o CSV, procuraram definir os cinco vetores comuns que estas partilham entre si, fornecendo assim um manual de boas práticas empresariais. Segundo estes autores, estas boas práticas estão imbuídas de um propósito social, definem as necessidades sociais, medem o valor partilhado, criam uma estrutura de inovação otimizada e permitem a cooperação com portadores de interesse externos à empresa (Pfitzer *et al.*, 2013).

Apesar da pertinência deste artigo, o maior contributo terá sido dado pelo relatório *How to unlock value by linking social and business results* (Porter *et al.*) saído da FSG. Este relatório fornece um modelo de operacionalização do conceito que permite medir, por quatro processos, a sua aplicação. O primeiro identifica os problemas sociais a resolver; o segundo define o objetivo do

negócio; o terceiro procura monitorizar o progresso do negócio; o quarto e último mede resultados e usa os dados da análise para desbloquear o valor. Os dois primeiros passos do processo fazem parte da estratégia e os dois últimos da medição, das ações empreendidas.

Por sua vez, outras autoras partem do conceito de empreendedorismo social para identificar dois modelos de negócio que as empresas já estavam a pôr em prática – o MN social e o MN inclusivo – ou seja, modelos que as empresas poderiam utilizar para criar valor social (Michelini e Shmitt, 2014).

Alguns autores atribuem a difusão e aceitação abrangente do conceito (Crane *et al.*, 2014; Beshorner, 2013) ao facto de o seu autor ser um reputado teórico da gestão mas também ao facto de o conceito e o pressupostos da CVP serem apelativos à prática dos gestores que não raras vezes são confrontados com a ambiguidade de objetivos nas empresas que gerem e que, portanto, estão mais recetivos a soluções que permitam um menor grau de risco nas suas empresas.

No quadro em baixo são visíveis as várias posições referidas em relação à CVP. Para a sua elaboração procedeu-se a uma recolha da literatura existente sobre o conceito junto dos vários autores que o estudaram. Para facilitar a sua compreensão, e sobretudo sistematizar a informação que se desenvolveu aqui, elaborou-se este quadro agrupando os diversos artigos produzidos sobre o tema em estudo.

Figura 2.2 – Síntese das objeções ao conceito e proposta de superação do CVP

Argumentos	Autores	Proposta de superação
Conceito pouco original	Crane <i>et al.</i> , (2014) Beshorner, (2013)	Colaborar através de parcerias estratégicas. Deixar de estar tão concentrado no discurso da criação de lucro.
Ignora as tensões existentes entre sociedade e empresa	Werhane e Harman, (2013) Crane <i>et al.</i> , (2014)	Colaborar através de parcerias empresariais. Criação de soluções, através de imaginação moral (Expandir os modelos mentais ultrapassados, ou excessivamente miópicos)
Baseia-se numa conceção distorcida de valor partilhado	Beschorner, (2013) Crane et al., (2014)	
É pouco ético	Beschorner, (2013) Ricco e Ferrero, (2014) Wilburn e Wilburn, (2014) Akkhu e Bzdek, (2012)	Criar formas mais conscienciosas e eticamente mais corretas de abordar a questão de lucro, fazendo convergir os objetivos das empresas e das sociedades onde atuam
Baseia-se num modelo mental, ainda preso às conceções que propõe ultrapassar.	Werhane e Hartman, (2013)	Deixar de estar tão concentrado num discurso tão económico-cêntrico
Confunde-se com iniciativas que não pretendem ver a relação social como uma oportunidade de lucro	Willburn e Willburn, (2014)	Novas estruturas de Negócios Cooperação
É ingénuo quanto à forma como entende o compromisso das empresas para com a sociedade	Crane <i>et al.</i> , (2014)	
Separa a criação de valor fazendo corresponder às empresas a criação de valor económico, ao invés de contemplar outros valores	Willburn e Willburn (2014)	

Fonte: Elaboração Própria com base na revisão de literatura

Na Figura 2.2 é esquematizada a teorização que se desenvolveu em torno do CVP. Como se verifica as principais críticas incidem, conforme já se referiu, sobre a ausência de preocupações éticas na formulação do conceito e sobre o modo como este é de difícil operacionalização.

Verifica-se também que as várias abordagens dos autores sobre o conceito incidem sobretudo sobre a necessidade de criar múltiplas formas de valor podendo assim verificar quais as questões

que são mais frequentemente levantadas por parte dos críticos bem como as propostas de superação que cada um deles apresenta.

Conhecendo as críticas poderemos pensar numa reformulação do conceito e na criação de uma nova teoria que tenha em conta não apenas as necessidades das empresas mas também as necessidades da sociedade em que estão inseridas.

Da análise empreendida verifica-se que existem algumas críticas que são transversais e que são identificadas na altura de transpor a conceptualização do modelo para a prática.

Conforme se pode verificar, os dois aspetos mais referidos foram as questões éticas e a dificuldade de fazer coincidir os objetivos das empresas com os das sociedades. O modelo teórico proposto neste Projeto procurará, assim, solucionar estas duas debilidades, apresentando uma forma mais íntegra e ética de entender as várias necessidades sociais e avançando com uma visão holística das várias componentes envolvidas nas atividades de negócio.

2.5 CVP na Arte

2.5.1 CVP: uma teorização em expansão

Apesar do impacto que o conceito obteve em âmbito académico e empresarial, até ao momento parece não existir uma teorização séria que o transponha para o setor artístico ou cultural. Este projeto será, por isso, uma das primeiras tentativas de refletir em torno de uma aproximação do conceito à arte de uma forma exaustiva, e que parta de uma revisão de literatura que insere esta teoria numa discussão mais abrangente.

De toda a pesquisa levada a cabo sobre o tema, nomeadamente em revistas científicas¹¹, não existem quaisquer artigos que tenham como título ou palavra-chave “CVP na arte”, destacando-se apenas duas iniciativas sobre o tema. Destas parece poder dizer-se, contudo, que não alcançaram reconhecimento científico, na medida em que não chegaram a apresentar-se em revistas científicas.

O primeiro dos referidos eventos é uma conferência proferida pelo economista Kesner Pharel, consultor do Banco da República do Haiti e professor universitário, no âmbito dos reencontros do mecenato cultural em Outubro de 2013, com o título *Evolution du Mecenat: philanthropie à la valeur partagée*¹². Esta conferência, embora inclua o conceito de Porter, não estabelece qualquer tipo de reflexão preliminar sobre as relações entre sociedade e empresas, tendo como foco o papel

11 Foram procuradas por palavra chave nas revistas Harvard Business review, Journal of Corporate Citizenship, Journal of Marketing and the arts, entre outros e no repositório da biblioteca do conhecimento.

12 Tradução do autor: Evolução do Mecenato: [da] filantropia ao valor Partilhado

das empresas no desenvolvimento da sociedade em que estão inseridas numa perspetiva macroeconómica. Ainda assim, e apesar de o tema da conferência não ter um foco claro sobre questões de estratégia, nem tão pouco propor fazer um estado da arte sobre o modo como o conceito foi introduzido, esta comunicação acaba por ter um papel relevante para o setor das artes por ser uma iniciativa de reflexão sobre o âmbito da arte, ainda que se foque em questões de índole macroeconómica e financeira dos países e não tanto nos aspetos axiais¹³ do conceito. Dito de outro modo, esta conferência não levanta questões sobre a problemática da relação entre a sociedade e as empresas, nem propõe em algum momento uma aplicação prática do conceito de CVP ao Haiti. Ainda assim merece lugar de destaque na análise que se fez sobre o tema, uma vez que tem no seu âmago o CVP, mesmo que este esteja ainda preso a um conceito de filantropia e seja aquilo que mais se pode comparar a um estudo académico sobre o tema¹⁴.

O segundo evento foi a publicação, num jornal online americano¹⁵ que data de 2012, de um artigo que explora a relação de valor partilhado entre empresas e arte. Neste artigo, não se explora a criação de um MN mas apenas os benefícios que a arte pode ter no domínio empresarial e o carácter estratégico de investimento da mesma. O artigo pretende dar conta do modo como algumas multinacionais e bancos estão a adquirir arte e a colocá-la nas suas instalações, para elevar a moral e aumentar a produtividade, bem como a criatividade dos seus funcionários através da sua fruição.

Esta abordagem foge também ao foco da nossa análise uma vez que não apresenta qualquer reflexão sobre MN, ou sobre a relação que existe entre sociedade e as suas empresas, não sendo científico e apresentando uma visão completamente contrária do papel dos privados e da arte daquela que aqui se propõe, uma vez que as empresas ao adquirirem obras e ao colocá-las nos seus espaços privados, estão a impedir o acesso do público em geral a essas mesmas obras, ou pelo menos a limitá-lo.

Estes exemplos, apesar de não possuírem o rigor científico que é exigido num artigo, servem para mostrar que o assunto tem estado em discussão em sociedades tão diversas como o Haiti e os Estados Unidos da América. Estes exemplos demonstram, também, alguma atenção em torno destas questões e sobretudo um interesse que poderá conduzir no futuro a estudos e teorias desenvolvidas em âmbito académico.

13 Faz-se este jogo de palavras entre eixo e axial enquanto valor

14 Apesar das inúmeras tentativas de pesquisa que se elaboraram em Inglês, Francês e Espanhol, não se encontrou nas revistas da especialidade, qualquer artigo que aplicasse o conceito ou disserta-se sobre o conceito no âmbito da arte.

15 Fonte: Diane Ragsdale (2011) Arts Ed: An opportunity for arts nonprofits to create Shared Value? <http://www.artsjournal.com/jumper/2011/03/arts-ed-an-opportunity-for-arts-nonprofits-to-create-shared-value/>

2.5.2 Uma aproximação do CVP à Arte em Portugal

Em Portugal tem vindo a assistir-se paulatinamente à implementação de um modelo que beneficia o setor público dos museus e que diversifica as suas fontes de financiamento.

Apesar de não estar norteada por uma teorização que se relaciona com o CVP, verifica-se que esta aproximação apresenta alguns pressupostos e ideias que têm vindo a ser teorizados no âmbito da CVP. Exemplo disso são as iniciativas, desenvolvidas em Portugal, dos museus para organizar exposições temporárias, divulgadas através de estratégias elaboradas, com uma forte componente de Marketing, com a consequente preocupação relativamente à segmentação de públicos e aposta na venda de merchandising, e sobretudo com uma concreta articulação de parcerias entre o setor privado e o setor público.

Apesar da prática não ter sido norteada pela teoria, mas antes pelas circunstâncias geradas pela crise e pela falta de financiamento dos museus, este breve enquadramento é relevante. As parcerias acima referidas operam na mesma área, a saber, a elaboração de exposições, apostando também em parcerias público-privadas, e têm como fim a realização de exposições temporárias.

Apesar do crescente papel destas parcerias, e ainda que tenham conseguido dinamizar os museus públicos em que operaram, contribuindo nomeadamente para a diversificação das suas fontes de financiamento, parece poder dizer-se que a sua atuação ficou muito aquém daquilo que poderia ocorrer se a relação de parceria fosse entendida de modo mais próximo da ideia mais aproximada de CVP, por exemplo vendo nesta parceria uma oportunidade de criar valores de várias ordens, não só para as empresas que participam com investimento mas também para a sociedade no seu todo.

Apesar disto, verifica-se que desde a primeira exposição, que ocorreu no Palácio da Ajuda, a situação tem vindo a mudar e exposições e parcerias com características cada vez mais comerciais têm vindo a fazer parte do quotidiano dos museus públicos em Portugal. Destacam-se aqui algumas destas exposições, as quais serão tratadas mais aprofundadamente no âmbito da análise de mercado da “Empréstimos com Arte” por se enquadrarem precisamente na estrutura de atuação da entidade que aqui se propõe criar.

Referem-se assim alguns exemplos de exposições temporárias que ocorreram em dois museus públicos, o primeiro o Palácio da Ajuda e o segundo o Museu Nacional de Arte Antiga (MNAA), no qual se pretende elaborar a exposição-piloto.

A primeira exposição decorreu no Palácio da Ajuda. Nesta exposição foram exibidas obras da

artista Joana Vasconcelos em parceria com a Everything is New. As restantes exposições temporárias têm sido realizadas no MNAA e destacam-se a exposição de Brueghel e Lorrain, em que foram apresentadas obras do Museu do Prado¹⁶, a qual teve um enorme sucesso, como se terá oportunidade de ver, e a Exposição da Casa dos Saboias Reis e Mecenas.

2.6 Criação de Valor Partilhado Multidimensional: uma nova proposta

Este breve enquadramento pretende, não só, contextualizar o conceito de CVP e o modo como a sua perceção foi evoluindo, mas, sobretudo, situar a posição do autor do projeto face à forma como, no seguimento do mesmo, se pretende interpretá-lo, ou seja, não se esgotando na perspetiva que vê no lucro o principal objetivo, secundarizando as questões sociais e, neste caso, culturais a que pretende dar resposta; nem tão pouco elaborando um discurso excessivamente centrado na perspetiva económica, com o qual o conceito tem sido frequentemente conotado, sendo este facto tido como um dos seus problemas estruturais (Rocchi e Ferrero, 2014; Hartman e Werhane, 2013; Beshorner, 2013; Willburn e Willburn, 2014; Akhu e Bzdek, 2012).

Procurar-se-á, antes, uma outra perspetiva, a saber, uma perspetiva que permita conciliar as atividades, as lógicas e as estratégias características do setor privado com o objetivo de criar benefícios para o setor público das artes por meio da realização de exposições temporárias, retomando o compromisso e a preocupação com os problemas sociais que a RSE tinha assumido.

O entendimento que subjaz ao projeto parte, assim, de uma perspetiva social e do reconhecimento de uma necessidade concreta – a necessidade de mais e melhores exposições temporárias nos museus públicos, dada a escassez de obras expostas ao público, assim como a necessidade de sustentabilidade e financiamento de equipamentos culturais que têm como missão salvaguardar e expor as suas obras, também elas públicas –, assumindo a preocupação com o setor privado como subsequente, e não como principal objetivo.

No fundo o que se pretende é manter a concetualização do CVP, que afirma que sociedade e setor privado estão interligados por objetivos comuns tais como a necessidade de mais e melhores pessoas qualificadas, de melhores infraestruturas, empresas mais lucrativas, um melhoramento na cadeia de valor para difundir a proposta de valor (Porter e Kramer 2011), concetualização com a qual se concorda, mas fazê-lo a partir do ponto de vista da sociedade e não das empresas ou do setor

¹⁶ Este facto pode ser verificado, comparando as datas em que ocorreram as exposições temporárias, e o quadro 3.8 em que mostra o número de visitantes do museu, por mês

privado, usando esta última, não como um fim em si mesmo, mas como um meio.

Procedendo assim estaremos a superar as limitações e questões dúbias apontadas pelos autores em relação ao conceito, as quais teve-se oportunidade de enumerar, ao mesmo tempo que se introduzem neste projeto algumas das propostas que têm vindo a ser avançadas por esses mesmos autores (Werhane e Hartman, 2013; Szmigin e Rutherford, 2013; Beshorner, 2013; Crane *et al.*, 2014; Pavlovich e Doyle, 2014, Rocchi e Ferrero, 2014), tais como a cooperação e o estabelecimento de várias parcerias (Willburn e Willburn, 2014) bem como a necessidade de uma consciência ética e moral na condução dos negócios (Szmigin e Rutherford, 2013; Pavlovich e Doyle, 2014; Willburn e Willburn, 2014; Rocchi e Ferrero, 2014).

Tem-se consciência das limitações e das dificuldades operativas que uma abordagem deste tipo pode trazer, por não ser tão apelativa ao investimento uma vez que se foca no retorno a longo prazo e não no curto, apostando numa relação mais prolongada no tempo que fidelize os seus clientes e todos os seus parceiros (este facto será mais desenvolvido quando se explicar o MN), bem como numa maior aproximação do fator económico face ao valor cultural e às questões já apresentadas, através de um modelo de parcerias que pretenderá mover parceiros e instituições detentoras de obras arte – as empresas e os museus públicos –, como forma de dividir os custos por todos os envolvidos, aproveitando assim infraestruturas e capital humano e principalmente “músculo” financeiro. Todos estes fatores encontram-se já presentes, mas de uma forma dispersa, em cada um dos agentes que se referiu, sendo apenas necessário agregá-los numa lógica que crie verdadeiro valor entre todos eles.

Os conceitos que até aqui têm sido abordados, e que se constituem como a díade estruturante do problema do CVP, a saber, empresa e sociedade, serão, no âmbito da teorização de CVPM na arte, substituídos pelos conceitos de setor privado e setor público respetivamente.

Por privados entender-se-ão todos os colecionadores privados enquanto indivíduos ou instituições; o setor privado engloba as empresas comerciais parceiros do projeto; do setor público fazem parte os museus públicos, ou seja, aqueles que são propriedade do Estado.

Esta substituição explica-se pela inevitabilidade de incluir o setor público, entenda-se o Estado, na equação, dada a especificidade política do contexto português, caracterizada pela preponderante presença do Estado em vários domínios, nomeadamente no da arte, mais concretamente da posse dos museus, em oposição ao contexto Americano em que o estado ocupa um valor residual na gestão da arte (Chong, 2001). As nossas circunstâncias sociais e políticas explicam, assim, a necessidade de decompor em quatro vetores o binómio sociedade/empresa que até aqui tinha sido referido.

2.7 A Tríade – Valor Social, Valor Cultural e Valor Económico

2.7.1 A apropriação do conceito de multidimensionalidade no projeto

Como se irá verificar o conceito de multidimensionalidade aplicado ao CVP, que será no fundo uma visão mais conscienciosa de olhar para os problemas sociais, será um dos pilares fundamentais deste projeto, tanto na sua componente teórica como prática. A sua génese e a sua apropriação deve-se à forma como o sociólogo Pierre Bourdieu encarava as várias componentes da sociedade, isto é, sob uma perspetiva integral e convergente.

O sociólogo Pierre Bourdieu definiu, na sua teoria sociológica sobre cultura, quatro variáveis que designou de multi-dimensionais: o capital simbólico, o capital social, o capital económico e o capital cultural.

No quadro teórico proposto, usar-se-ão três dessas variáveis para definir os três valores que, juntos, compõem o valor multidimensional. Será necessário, porém, dar uma definição daquilo que no âmbito deste projeto se entenderá por cada tipo de valor.

Se se utilizar a própria designação de capital na sua multidimensionalidade social, económica, cultural e simbólica – usada por Bourdieu –, estaremos seguramente a referir uma vantagem (de classe) que concorre para que as diferenças sociais se acentuem e até mesmo se perpetuem no tempo, já que estas fazem com que as pessoas possuam determinadas disposições para a fruição de determinadas obras de acordo com o contexto e o meio onde nasceram, sendo assim, cada um dos membros dessa comunidade é o “polícia” do gosto dessa mesma comunidade, exercendo uma pressão de grupo que legitima ou não certos comportamentos num determinado contexto social. É desta forma que se produz o *habitus*, ou seja, uma disposição de classe para fruir um determinado tipo de arte (Bourdieu, 1985). Ao usar-se esta definição estaremos, e não, a remeter para o projeto e para as suas intenções. Por um lado, as aceções usadas por Bourdieu, e pela teorização aqui encetada, são diferentes; por outro, existem pontos tangenciais, nomeadamente no modo como se pretende diminuir as assimetrias que existem devido à falta de oportunidades de muitas pessoas poderem vislumbrar obras que se encontram num circuito restrito.

São também estas relações que para Bourdieu dão forma ao seu valor social e enraízam os indivíduos dentro de um determinado gosto (Bourdieu, 1985). Por esta razão, para Bourdieu a multidimensionalidade está associada ao poder em que as várias dimensões se aglomeram entre si

para manter o *status quo* e enaltecer assim as diferenças existentes entre cada classe.

Seguindo esta designação, ou seja, a ideia de que o aumento do capital cultural e social está fatalmente relacionado com disposições de classes sociais, e ao se apresentar um modelo viabilizado pela elaboração de exposições temporárias (que ponham em circulação obras que anteriormente estavam associadas a um grupo restrito de pessoas), contribuir-se-á para o nivelamento das assimetrias que existem na sociedade (uma vez que Bourdieu interpretava a falta de conhecimento cultural e de dinheiro como uma das causas que contribuía para a diferença existente entre as várias classes). Não cabe aqui dissertar sobre uma teoria sociológica do termo cultura, mas apenas mostrar os pontos tangenciais que a teorização do projeto possui com esta teoria, pontos que convergem na missão social do projeto ao enfatizar a necessidade de tornar públicas obras e coleções que se encontram na esfera privada, como forma de tornar mais homogêneas as diferenças sociais e a disparidade de acesso da arte.

Antes de apresentar o quadro teórico de referência, serão abordados os três conceitos que compõem a CVPM e que se pretende utilizar no âmbito do projeto que aqui se propõe. Os dois primeiros – o valor social e económico – já foram referidos no âmbito das relações entre sociedade e empresa, sendo definidos como o aumento do bem-estar da sociedade. Apesar disso, e porque as definições destes conceitos são genéricas, havendo alguns com inúmeras aceções, impõe-se explicitar o modo como se pretende definir cada um dos conceitos abordados, assim como o lugar que terão no projeto.

2.7.2 Valor Social

No âmbito da teorização aqui proposta, valor social será aquele que é gerado na sociedade através das melhorias dos processos dos museus, que é a componente do setor público onde o projeto pretenderá atuar. Assim, o acréscimo do valor social estará largamente conotado com os direitos sociais voltados para a cultura, em concreto, com a possibilidade de observar obras de arte, com o acesso a quem pretende tê-lo às obras, com a criação de emprego ou crescimento das instituições públicas que proporcionam serviços públicos nesta área.

Ao se criarem condições para que as pessoas possam ter acesso às obras de arte estar-se-á não só a aumentar as potencialidades bem como o grau de conhecimento dos cidadãos, seja por via direta através da visualização de obras para quem pretende ter acesso a elas, seja por via indireta através do alargamento de obras que se poderão conhecer e do alargamento da história de arte dos seus autores.

Bruno S. Frey destaca cinco valores, estando estes diretamente ligados ao projeto. Neste caso,

valor social e cultural convergem, não sendo possível dissociá-los.

Valor de opção - as pessoas valorizam a possibilidade de apreciarem arte no futuro.

Valor existencial - As pessoas beneficiam por saber que uma determinada obra existe, mas não vão visitar nenhuma instituição cultural agora ou no futuro.

Valor de legado - As pessoas ficam satisfeitas por saber que os seus descendentes ou futuros membros da sua comunidade irão apreciar um determinado objeto de arte, se eles quiserem fazê-lo.

Valor de prestígio - As pessoas retiram utilidade por saberem que um determinado objeto artístico se encontra na sua cidade ou país, e que as pessoas de fora o valorizam, mesmo que as primeiras não o valorizem.

Valor educacional - As pessoas estão alertadas para o facto de que os objetos culturais contribuem para a sua perceção de cultura ou para a dos outros, e valorizam-na.

Será sobretudo através do reconhecimento de obras que anteriormente se encontravam ocultas que as pessoas poderão beneficiar socialmente de uma forma ou de outra de todos estes valores, os quais são proporcionados pelo projeto.

2.7.3 Valor Económico

Segundo o *lexicon* do Financial Times¹⁷, valor económico define-se pelo cálculo dos lucros [gerados] pelos resultado de um ativo, ou a quantidade de lucro que poderá produzir no futuro.

A esta definição associa-se a do dicionário de Cambridge “O valor de um ativo calculado de acordo com a sua habilidade de produzir renda¹⁸ no futuro”. Apesar de estarem associadas outras definições, estas serão as ideais uma vez que todo o MN assenta no pressuposto de que os privados e o setor privado, bem como os museus públicos, irão ter benefícios económicos que passam por usar as obras para criar benefícios no futuro.

2.7.4 Valor Cultural

O valor cultural, associado à palavra cultura, contém várias definições sendo comumente definido pelo desenvolvimento do intelecto, por credos e crenças, ou pela criação de produtos com

¹⁷ Fonte: <http://lexicon.ft.com/>

¹⁸ Do inglês Income

determinadas características (Throsby, 2001). A primeira refere-se à aquisição de conhecimentos e tem a sua origem etimológica no cultivo do solo, palavra que foi apropriada para definir a cultura e o conhecimento intelectual dos indivíduos. A segunda, sob uma perspectiva antropológica, engloba toda a produção do ser humano, tal como a língua, símbolos e artefactos em que a arte está presente (Throsby, 2001). A terceira definição refere-se aos produtos elaborados com determinadas características plásticas, artísticas e estéticas que normalmente têm associado algum tipo de trabalhador criativo e que fogem à classificação de produtos criados de forma massificada ou industrial, pois não possuem uma componente utilitarista (Throsby, 2001).

No âmbito deste projeto o valor cultural estará associada à primeira definição, ou seja, à aquisição de conhecimentos e do aumento do intelecto, através da fruição de obras de arte, bem como da aquisição de conhecimento de história, de arte e da satisfação que isso proporciona às pessoas que observam as obras ao potenciar os estudos nesta área. Deixa-se assim de fora as restantes duas definições, as quais não se pretendem usar no âmbito deste projeto.

2.7.5 Síntese das Teorias Analisadas

No quadro em baixo (Figura 2.3) é possível visualizar de forma expedita as principais diferenças entre as várias teorias analisadas na revisão de literatura. Esta síntese permite assim ter uma ideia mais clara e abrangente das diferenças de cada abordagem que se referiu, permitindo traçar uma evolução da forma como os problemas sociais foram sendo encarados pelas empresas desde a teoria dos acionistas até ao conceito de valor partilhado.

Na última coluna encontra-se a teoria do CVPM, a qual como já se referiu tem como principal objetivo e preocupação os problemas sociais e pretende distinguir-se das restantes ao colocar no centro das prioridades as causas sociais. Por outras palavras, e conforme já foi dito, é também um retorno a uma perspetiva mais ética de entender o investimento nas causas sociais que a RSE já possuía apesar de na prática essas atividades serem desvirtuadas em favor das empresas.

As preocupações para com a sociedade são uma constante no modelo proposto. Ainda assim, neste modelo não entende as empresas como contrárias à sociedade mas sim como aliadas. Neste modelo, as empresas trabalham em cooperação para ajudar simultaneamente as sociedades onde operam e a si. O Modelo contempla assim várias formas de valor, para cada agente, quer ele esteja mais conotado com o setor público ou com o setor privado. Esta teoria, tal como a anterior do CVP, parte do princípio de que a sociedade e as empresas estão interligadas por via da cadeia de valor, e como tal afirma que a criação de lucro é bom e desejável, desde que preveja e tenha em conta de uma forma assumida as causas sociais.

A diferença desta teoria para a anterior é que esta contempla não só a criação de valor social para a sociedade mas também para as empresas, e vice-versa, contemplando também outros valores e tendo em conta todos os agentes que interferem ou são influenciados pelos negócios que se desenvolverem. A criação de valor é, agora, vista de múltiplas dimensões.

Assim, a teoria proposta faz uma súpula das diversas teorias que se abordaram relativamente à relação sociedade-empresa, permitindo criar algo que contem em si os pontos positivos de todos eles, a saber, uma visão ética dos negócios, uma preocupação para com as causas sociais em primeiro lugar, a criação de valor em múltiplas dimensões e o incentivo à criação de uma cooperação mútua em que todos os envolvidos possam ganhar.

Figura 2.3 - Síntese das várias teorias da relação sociedade/empresa

Abordagens	Teoria dos Acionistas	Teoria dos Portadores de Interesse	RSE e Filantropia	CVP	CVPM
Preocupação	Empresarial	Empresa e sociedade	Sociedade	Empresa	Sociedade
Objetivo	Económico Maximização do lucro	Social e Económico Otimização do Lucro	Social e Ambiental	Económico Aumentar os lucros das empresas beneficiando, com isso, a sociedade	Perspetiva social Criação de múltiplos valores para cada agente envolvido
Argumentos	A única responsabilidade social das empresas é a criação de lucro (Friedman, 1970)	As empresas possuem portadores de interesse aos quais devem responder. Não são entidades isoladas (Freeman, 2001)	As empresas devem devolver às comunidades parte dos lucros que à sua custa alcançam, e reduzir as externalidades negativas	As empresas e as sociedades estão ligadas através da cadeia de valor. As empresas devem adaptar os seus modelos de negócio para criar valor económico	As empresas devem fazer os possíveis para criar uma proposta de valor. Se o modelo de negócios não for rentável, dever-se-á mudar sem pôr em causa a criação de valor. Criação de inúmeras parecerias que permitam levar a proposta de valor a todos os seus atores

Fonte: Elaborado pelo autor

2.8 Quadro Teórico de Referência

Ao longo deste projeto o valor associado aos quatro quadrantes já referidos será no fundo medido em várias componentes: a satisfação dos colecionadores que emprestam as suas obras; a legitimação do seu gosto por parte do público; a satisfação desse público ao ter acesso, talvez pela primeira vez, a obras desconhecidas; o aumento do número de obras disponíveis ao público; a promoção do estudo académico dessas obras com os consequentes benefícios para disciplinas como a História e Crítica de Arte, ou Restauro e Conservação; o alargamento do mercado de arte através do fomento e

da atração de públicos, que tem vindo a conhecer um aumento exponencial graças aos números recentes do turismo (como se terá oportunidade de analisar no capítulo 3), a valorização das próprias obras, e por fim o contributo para a missão e serviço de excelência dos Museus públicos.

Alguns destes valores não podem ser quantificados ou parametrizados pelo uso isolado de métricas monetárias, pois possuem uma inerente intangibilidade. Neste ponto, a perspetiva do projeto aproxima-se da postura crítica de Werhane e Hartman (2013). Estes autores consideram, como se verificou, que o valor não deve ser apenas medido em termos de lucro, estando também ligado ao valor cultural, social e político, já que atualmente as empresas não se regem apenas por questões monetárias mas antes por outras variáveis, tais como os aspetos legais e a necessidade destas necessitarem do consentimento de vários agentes para atuarem através de licenças para operar, que são fornecidas pela sociedade em troca de bens e serviços fornecidos pelas empresas, sendo importante que estas empresas tenham uma boa imagem na sociedade onde atuam (Werhane e Hartman, 2013).

O conceito de valor partilhado surge, então, associado a outras terminologias que, ainda que possam não ser tão apelativas para alguns, procuram uma verdadeira (re)conciliação entre setor privado e a sociedade.

Outro aspeto fundamental é a necessária cooperação entre várias instituições e organizações, que é apanágio do projeto, e que também é sugerido por muitos dos autores como um ponto de superação dos limites e das fraquezas que a criação de valor partilhado, tal como consta dos trabalhos de Porter e Kramer, possui (Beshorner, 2013; Werhane e Hartman, 2013; Lewadowska, 2015).

Este projeto tenta assim ultrapassar aquele que se destacou, na análise efetuada, como o ponto restritivo ou até mesmo impeditivo do (enorme) potencial do conceito em análise, que tem o mérito de criar uma teleologia comum aos dois vetores em análise, a saber, o setor privado e o setor público, nas suas fórmulas empresas/sociedade ou, em relação a este projeto, privado/público.

No quadro em baixo (Fig. 2.4) é visível a interação entre três campos fundamentais que o projeto pretende integrar: o campo cultural, o campo social e o campo económico. A cada quadrante correspondem um ou mais valores, estando assim divididos em dois eixos. O valor económico será sempre associado a cada quadrante embora forçosamente esteja mais relacionado com o setor privado; o social encontra-se relacionado com o setor público; o cultural com os públicos. No centro verifica-se que a aproximação destes quadrantes cria o valor que se interpreta aqui como CVPM, ou seja, um valor que articula todos os três valores apresentando benefícios para todos eles.

A parte superior do quadro refere-se ao valor social e cultural, enquanto que a parte inferior refere-se ao valor económico, o único que poderá ser medido já que os outros dois possuem uma

inerente intangibilidade.

Relativamente ao valor económico este estará mais associado com o setor privado. Como é possível verificar o valor económico relaciona-se com o setor privado sendo este o necessário beneficiário deste valor ainda que o esquema que se propõe será um esquema que engloba a criação de valor nos três quadrantes apresentados, e portanto prevê que a sociedade adquira também valor económico.

Desta forma pretende-se superar o entrave encontrado por Werhane e Hartman no que concerne à forma como o valor é interpretado na sociedade e na empresa, ou seja, os benefícios e as várias dimensões de valor já referidas são distribuídas por todos os agentes, ainda que cada um destes esteja especialmente associado a um tipo específico de valor. No QI poder-se-á verificar que o valor social associado ao setor público se encontra na mesma vertical do valor económico, estando este distribuído ao longo de todo o quadro na horizontal, o que o faz abranger todos os quadrantes. No centro, com a convergência de todos os valores, surge o valor Multidimensional, o qual será explicado de uma forma exaustiva na Fig. 2.3.

Figura 2.4 - Quadro Teórico de Referência

VALOR SOCIAL		VALOR CULTURAL	
QI	Setor publico Instituições mais sustentáveis Diversificação dos modelos de financiamento e de gestão com vista a uma maior sustentabilidade dos museus públicos		QII
QIII	Setor privado Criação de um novo modelo de negócio Lucros adquiridos através de bilheteira Aumento da exposição das suas marcas	CRIAÇÃO DE VALOR PARTILHADO MULTIDIMENSIONAL	QIV
VALOR ECONÓMICO			

Fonte: Elaboração do autor

A CVPM surge assim da convergência e da satisfação de vários objetivos e das sinergias criadas entre todos os agentes. Uma nota relevante é a pertinência do valor social e a clarificação do mesmo nos objetivos do projeto. Este valor será indiretamente promovido pelo valor cultural.

Esta nova configuração do valor partilhado propõe assim um novo entendimento, o qual se relaciona menos com o processo e mais com a sociedade e com as necessidades das primeiras (Rocchi e Ferrero, 2014).

2.9 Definição da Palavra "Empréstimo"

O principal, e último, conceito que se pretenderá definir, uma vez que é uma ação nuclear ao MN que se pretende apresentar, é a palavra empréstimo. Esta pode ser definida como "acto de obter ou receber algo como dinheiro, ou outro bem para uso temporário, com intenção de dar algo igual ou equivalente ao prestador". Apesar da palavra conter outras definições, no âmbito desta tese será esta a definição que se usará para definir a forma como os privados emprestarão as obras e quais as contrapartidas que terão ao fazê-lo.

2.10 Modelo de Negócio

2.10.1 Definição de um Modelo de Negócio

Segundo Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, um MN permite delinear as bases através das quais as empresas criam, proporcionam ou distribuem e captam valor (Osterwalder e Pigneur, 2011). Um MN pode ser também entendido como uma representação visual das estratégias e objetivos, e do posicionamento das empresas (Osterwalder *et al.*, 2005), sendo uma forma simples e sintética de analisar uma realidade complexa, que é o funcionamento de uma empresa e a interação que esta estabelece com os seus clientes e o meio envolvente (Osterwalder *et al.*, 2005).

O MN é um conceito composto por duas palavras. A primeira palavra, "modelo", pode ser entendida como uma simplificação da realidade para perceber algo que é complexo (Osterwalder *et al.*, 2005). A segunda é "negócio" definido como o conjunto de atividades desenvolvidas por uma empresa com o objetivo de vender um determinado produto e obter lucro (Osterwalder *et al.*, 2005). Esta definição permite verificar de que modo é que o MN permite definir uma realidade que é complexa e que se prende com a logística e atividades desenvolvidas pelas empresas.

2.10.2 Origem do termo

O conceito de MN surge pela primeira vez em 1957 num artigo científico (Osterwalder *et al.*, 2005) mas só será exponencialmente difundido com o advento das tecnologias de informação e com a necessidade crescente das sociedades de contarem com MN mais inovadores devido ao crescimento dos fluxos de informação (Osterwalder, 2005). Pode-se afirmar que o conceito de MN tem-se difundido e evoluído em sintonia com a evolução da Internet, sendo este, a par com os

constrangimentos provocados pela globalização e concorrência de empresas homólogas, os principais catalisadores do seu estudo e da sua difusão (Fielt, 2013; Osterwalder *et al.* 2005).

2.10.3 Tipologias de MN existentes

O universo dos MN poderá ser dividido em três grupos distintos: os relacionados com os negócios online e o uso das tecnologias da informação nas organizações; os que se relacionam com questões estratégicas como a criação de valor, a competitividade estratégica, e o desempenho das empresas; e os relacionados com a inovação e gestão tecnológica (Zott *et al.*, 2010).

Dos três grupos o presente projeto pretenderá ocupar-se do segundo, aquele que se preocupa com a criação de valor entendida como forma de adquirir uma vantagem competitiva da empresa face aos concorrentes. Pretende-se, assim, operacionalizar o conceito desenvolvido no âmbito da revisão de literatura – o conceito de CVPM – que, como se mostrou, se distinguiu do conceito clássico de CVP proposto por Porter e Kramer pelo facto de criar diferentes dimensões de valor apostando numa perspetiva mais ética de olhar as relações entre empresa e sociedade.

A literatura existente sobre os MN é vasta e muitas vezes confusa (Osterwalder *et al.* 2005, Zott *et al.*, 2010; Fielt, 2013), não havendo uma definição cabal nem um entendimento unívoco dos mesmos. É de salientar, no entanto, que tem existido em torno dessa temática uma semelhante discussão à existente sobre a relação entre sociedade e empresa, e que apresenta o MN de uma forma que se preocupa mais com os benefícios económicos ou, pelo contrário, está mais voltado para os aspetos sociais (Fielt, 2013).

CAPÍTULO 3 – ANÁLISE DE MERCADO

3.1. Envoltente Externa

3.1.1 Algumas Considerações ao Capítulo

Após verificar a revisão de literatura, e antes de introduzir o MN que se pretenderá adotar, faz-se agora a análise do mercado. Esta análise encontra-se dividida em dois parâmetros: a oferta, ou seja, o número de museus existentes na zona centro do país que tenham condições para acolher o tipo de exposição que se pretende promover; e a procura, isto é, o volume de público potencialmente disponível para visitar as exposições que se pretendem vir a desenvolver.

A previsão deste último parâmetro será feita com base no volume de público que esteve em exposições temporárias anteriores (elaboradas com recurso a parcerias público-privadas com entidades externas), assim como com base no número de visitantes dos museus públicos nos últimos anos no horizonte temporal de 2013/2014.

O uso deste método permite antever que o número de público que adira ao projeto possa ser o mesmo, ou até maior, devido a dois pressupostos: o primeiro relaciona-se com o facto das exposições, numa fase inicial, serem elaboradas no MNAA, museu do país que recebeu mais visitantes no ano de 2014¹⁹ (ver quadro 3.3 e 3.4). O segundo pressuposto prende-se com o facto destas exposições mostrarem obras bastante raras, num intervalo relativamente curto de tempo, entre dois a três meses, contribuindo este fator para que o público tenha uma maior urgência em visitar as exposições, ao mesmo tempo que se salvaguarda a integridade das obras expostas e se diminui o risco material e de segurança das mesmas.

Tangencialmente a estes dois pressupostos existe ainda um terceiro ponto, que se prende com o aumento do número de turistas em Portugal e, mais concretamente, em Lisboa nos últimos anos sendo estes, a par dos residentes em território nacional, o público-alvo principal do projeto, permitindo diminuir o risco financeiro do projeto.

Da análise elaborada verificou-se que existe um grande número de turistas a visitar o país. Estes são naturalmente o público-alvo desejável devido ao seu poder de compra, mas também devido ao seu interesse por atividades culturais. Neste sentido, os turistas estrangeiros (uma vez que se encontram em franco crescimento em Portugal) serão o principal público-alvo. Para além destes, serão também considerados públicos residentes em Portugal, mesmo aqueles que se deslocam de

¹⁹ Fonte: <http://www.artsjournal.com/jumper/2011/03/arts-ed-an-opportunity-for-arts-nonprofits-to-create-shared-value/>

outras regiões do país. No quadro em baixo é possível verificar o aumento dos números do turismo nos últimos anos.

Verifica-se que apesar do aumento estar a começar a abrandar em comparação com o período homólogo do ano anterior, o certo é que a tendência de crescimento é contínua, mostrando que o interesse em Portugal por parte deste segmento se mantém.

Segundo os dados da PORDATA o número de turistas não-residentes, em 2014, foi de 9 688 312. Os dados provisórios do primeiro semestre de 2015 apontam para um cenário ainda mais animador: segundo o INE, Lisboa foi a primeira Região do país, a receber mais turistas residentes e a segunda região que recebeu mais visitas de turistas estrangeiros, sendo apenas ultrapassada pelo Algarve.

Quadro 3.1 - Número de turistas em Portugal em 2014

País	Turistas		
	Total	Residentes	Não Residentes
Portugal	17 902 297	8 213 985	9 688 312

Fonte: Dados extraídos do site Pordata

Apesar destes dados, e de no cômputo geral das exposições do MNAA ter sido verificado um maior número de visitantes residentes em Portugal, comparativamente aos turistas não-residentes (ver quadro 3.8), o facto é que estes dados não mostram se estes números incluem residentes de Lisboa ou de outro ponto do país o que torna difícil a análise. Aguarda-se um estudo de públicos, atualmente em elaboração pelo ISCTE em parceria com a DGPC, que irá mostrar os hábitos de consumo dos museus. Este estudo permitirá obter dados mais conclusivos quanto à proveniência dos públicos e até as suas preferências. Este estudo afigurar-se-á indispensável para o entendimento e compreensão mais alargada do perfil dos públicos. Podendo este ser consultado a partir de Janeiro do próximo ano, não tendo sido possível à data da entrega desta tese apresentar esses dados.

Um dado também relevante é o facto de os números de visitantes de 2014, relativos aos turistas que vêm em cruzeiros, terem diminuído em todos os campos observados. Para a análise interessará particularmente os desembarcados e aqueles que se encontram em trânsito uma vez que são estes que poderão visitar as exposições. Apesar de este número ter diminuído, não se descarta a hipótese de criação de um canal de distribuição focado para este tipo de público, conforme se verá na explicação do MN.

Quadro 3.2 - Navios de cruzeiro: passageiros desembarcados e em trânsito (variação 2013/2014)

Portos	Navios de Cruzeiro		Passageiros Desembarcados		Passageiros em Trânsito (com ou sem Excurssão a terra)	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Lisboa	364	320	26 790	20 121	507 992	459 997
Portimão	42	34	30	593	20 053	13 504

Fonte : INE estatísticas do Turismo pág 28

O número de visitantes que aflui todos os anos aos museus, bem como o aumento que estes têm vindo a ter de ano para ano, faz com que a aposta neste segmento seja a escolha mais acertada, como tem sido mostrado pelas estatísticas. Uma aposta neste segmento permite à “Empréstimos com Arte” obter um bom resultado operacional, mesmo que os números de público residente em Portugal diminuam por questões exógenas, tal como o aumento de impostos, ou os cortes salariais, que possam desencorajar as pessoas a consumirem cultura, ou a criar uma maior retração no consumo.

Em relação à oferta, ou seja, ao número de Museus existentes, os dados que aqui se apresentam pretendem verificar o número de museus que pertencem à DGPC na região centro, deixando de fora aqueles que estão sob a alçada das câmaras, ou seja, que se enquadram na Rede Portuguesa de Museus. Apesar de muitos desses museus se encontrarem em outras regiões do país, o escopo do projeto, numa primeira fase, restringir-se-á à região geográfica do centro do país, mais concretamente à região de Lisboa, e a um Museu em particular, o MNAA.

As razões de tal escolha prendem-se, como já foi dito, com o facto de ser na capital que existe uma maior concentração de museus públicos, mas acima de tudo porque é aqui que existe um maior número de visitantes nos museus por ano, ainda que em 2015 o Museu em causa possa ter recebido menos visitantes. Este facto, e a escolha do mesmo, longe de ser uma incongruência do projeto, reforça a missão da “Empréstimos com Arte” ao querer atuar neste museu, ao mesmo tempo que justifica o MN que se propõe aplicar. Este MN será baseado em exposições temporárias com recurso a parcerias público-privadas. Verificou-se que foi através das parcerias, referidas na revisão de literatura, que o MNAA alcançou o melhor resultado de visitantes de sempre. Sublinhe-se ainda que estas exposições apresentavam obras que estavam expostas em outros museus, o que permitia que estas pudessem ser vistas e observadas em Espanha (poder-se-á imaginar a afluência do público a uma exposição que apresente obras que nunca foram mostradas). Este facto, a saber, o imenso número de visitas que o museu recebeu durante o período da exposição (quadro 3.4), vem mostrar

que não só existe mercado, como também que a aposta neste tipo de modelo é o mais rentável. Por outro lado, revela também que tanto a elaboração de exposições temporárias com um elevado valor acrescentado, com um carácter mais comercial, bem como as parcerias publico-privadas contribuíram para aumentar exponencialmente o número de visitas do museu e consequentemente a sua reputação, prestígio e visibilidade.

Também da análise efetuada adiante se depreende que existe uma maior afluência às exposições temporárias quando comparada com a afluência às exposições permanentes, o que vem dar força ao modelo que se pretende adotar, baseado em exposições temporárias, bem como perspetivar uma ainda maior afluência, por se basear em exposições que contemplam obras que estão incluídas em coleções privadas e, como tal, são desconhecidas da maior parte das pessoas.

Assim, o carácter de diferenciação destas exposições e o seu posicionamento face à concorrência residirá, por um lado, na apresentação de obras desconhecidas do grande público, de uma forma diversificada e constante; por outro, na prática de preços mais baixos para quem visite as exposições organizadas pela entidade, por meio da criação de um cartão que possui descontos indexados ao número de exposições visitadas (este ponto será mais detalhadamente apresentado aquando da explicação do MN); por fim, a criação de uma marca associada a essas exposições e a recolha e contacto através da participação em exposições, dos colecionadores, entre os museus participantes e entre eles mesmos, abrirá o leque que potenciará novos contactos e exposições futuras em outros museus.

O objetivo é assim fidelizar pessoas à marca, constituindo-se este projeto também como um contributo para aumentar a afluência de visitantes aos museus e para que os museus públicos possam adquirir receitas próprias, diminuindo assim a sua dependência da subsídição estatal.

3.1.2 Dados relativos à oferta

3.1.2.1 Limitações Estatísticas

A estrutura organizativa e de tutela dos museus em Portugal é complexa sendo portanto difícil verificar quantos museus se encontram em situação de carência de financiamento. Todos os museus Públicos, sem exceção, sentiram a repercussão da diminuição de financiamento por parte do Estado nos seus orçamentos. Considere-se o estudo apurado feito sobre o impacto das medidas de austeridade nos museus públicos. Este estudo foi concluído em 2013 e inclui a situação dos museus até 2010 (sendo estes museus divididos em três categorias – os pertencentes à administração

Central, aos Governos Regionais e à Administração Local²⁰).

Por outro lado, os dados do INE não contemplam apenas os museus públicos na sua análise, incluindo também museus privados tais como o Museu Berardo e o Museu Calouste Gulbenkian. Os números de visitantes apresentados pelos dois museus referidos contribuem, naturalmente, para inflacionar os números dos visitantes de exposições, saindo fora do âmbito do projeto e da missão da entidade que, como se verificou, procura criar formas de diversificar a gestão e o financiamento dos museus públicos. Devido a este constrangimento utilizam-se assim os dados do INE para mostrar que existe interesse e procura por este tipo de atividade, a saber, pelas exposições temporárias de arte, acrescentando-se também os dados da DGPC mensais (Quadro 3.7) que permitem mostrar a evolução do público do museus em causa, ao mesmo tempo que permite confrontar as datas em que ocorreu a maior afluência de público com os acontecimentos que lhes são subjacentes, as exposições temporárias em parceria com entidades privadas que já se referiu, com particular destaque para a primeira que contribuiu para o melhor resultado de sempre do MNAA.

3.1.2.2 Número de Museus em Lisboa

Optou-se inicialmente por verificar os museus existentes na região de Lisboa, uma vez que é aqui que se pretende que o projeto atue, aumentando posteriormente o raio de ação da entidade à medida que o número de obras à disposição seja maior. Os dados recolhidos foram ao encontro das suposições iniciais.

Segundo os dados do INE, referentes a 2013²¹, os museus de arte existentes em Portugal eram 74 e destes 11 estavam situados na zona de Lisboa.

3.1.2.3 Análise da Oferta Global de Museus de Arte

Numa perspetiva macro do mercado Museológico por todo o país, existiam à data do estudo 139 museus reconhecidos como sendo de arte, e desses apenas 74 correspondiam à totalidade dos critérios referidos. Este número, como já referido, serve apenas como indicativo da oferta disponível que existe e do campo de possibilidades de atuação que o projeto configura, tendo-se assim uma ideia da dimensão do mercado para a ideia de negócio que aqui se propõe.

Para o âmbito do MN, interessam particularmente os museus públicos que tenham controlo

²⁰ Fonte: <http://www.artsjournal.com/jumper/2011/03/arts-ed-an-opportunity-for-arts-nonprofits-to-create-shared-value/>

²¹ Ver relatório do INE sobre a cultura, dados de 2013 Tabela página 125

de visitantes, uma vez que será através deste controlo que se poderá contabilizar o número de bilhetes vendidos.

Segundo o mesmo relatório, os números de exposições temporárias nos museus de arte foram 59, comparativamente às exposições temporárias de outros museus, como os de Arqueologia ou Ciências Naturais, o que atesta o interesse do público de arte neste tipo de exposições. Excluiu-se desta análise as galerias e salas de exposições indiferenciadas uma vez que estas, embora tenham infraestruturas válidas para a realização de exposições, carecem de mecanismos de segurança das obras, e fogem ao âmbito da missão do MN que, como foi referido, pretende criar condições para que museus públicos aumentem o seu lucro e, com isso, garantam uma maior viabilidade financeira.

3.1.3. Tipologias de obras

Ainda relativamente aos dados sobre a oferta, os museus vocacionados para a arte ocupam a maior “fatia” da totalidade dos museus, perfazendo o número de 65; nos tipos dominantes dos bens expostos, verifica-se ainda que cerca de 10 museus são de fotografia, 22 de História, sendo estas as tipologias com que se pretende trabalhar.

Estes dados são importantes pois permitem verificar da oferta disponível em termos de museus, quais os que se adequam à tipologia e à natureza das exposições, que aqui se pretendem elaborar.

Quadro 3.3 - Museus segundo o tipo Dominante de bens por tipologia

Tipologia de Museus	Tipos dominantes dos Bens									
	Arqueologia	Arte	Ciência e Técnica	Etnografia	Espécies não vivas	Fotografia	História	Traje	Indústria	Outras
Total	140	168	57	122	12	48	96	29	24	71
Museus de Arte	17	65	4	9	0	10	22	0	2	9
Museu de Arqueologia	36	6	1	9	0	0	5	1	0	1
Museu de Ciências de História Natural	2	1	4	0	2	0	2	1	0	5
Museus de Ciência e da técnica	3	6	28	2	4	2	7	9	1	4
Museus de Etnografia e de antropologia	12	12	1	39	1	6	9	4	9	7
Museus Especializado	3	13	9	10	0	10	13	10	1	15
Museu de história	10	22	6	7	1	8	20	0	5	18
Museus Mistos e Pluridisciplinares	50	36	3	39	4	9	13	1	6	10
Museus de território	7	5	1	7	0	3	3	3	0	2
Outros Museus	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0

Fonte: adaptado INE relatório de dados sobre a cultura pág 131

Isto revela que é possível, sem pôr em causa a missão do museu, e sem expôr objetos que saiam fora das tipologias dos museus, realizar exposições nas salas de exposições dos museus destinadas para o efeito, sem fugir muito aos tipos de obras expostas, porque maioritariamente as obras terão um cunho histórico ou artístico.

Do universo tipológico estarão contempladas as seguintes tipologias: porcelana, peças de mobiliário, pintura, gravuras, peças de joalheria, fotografias, esculturas entre outras.

A escolha das fotografias como obras de arte prende-se com o facto destas poderem diminuir o preço dos seguros, ou prescindirem mesmo deste, pois muitas das obras fotográficas podem ser recuperadas através de um negativo original. Por sua vez, o carácter holístico do projeto permitirá englobar mais do que uma tipologia de objetos artísticos, consoante a missão do museu, ou a especificidade da coleção. Considerando este pressuposto, torna-se necessário escolher o MNAA pois, numa fase inicial, prevê-se que o número de obras e de privados disponíveis para colaborar com este projeto seja mais reduzido e centrado maioritariamente em obras pictóricas, que são bastante comuns entre colecionadores, pelo que será conveniente, conforme já se referiu, realizar exposições num museu que abranja uma ampla variedade tipológica de obras, e possua um espaço amplo de exposições, como é o caso do MNAA.

Ao nível dos museus verifica-se assim uma clara predominância na área artística e de história. A seguir veremos o interesse por parte do público-alvo, no “mercado” e nas iniciativas das exposições de arte, e de um modo mais concreto das exposições temporárias, objeto da "Empréstimos com Arte".

3.1.4 Dados Relativos à Procura por parte dos Públicos

Os dados disponíveis sobre os museus da região centro do país evidenciam um interesse dos visitantes por exposições de arte.

Numa perspetiva macro do mercado, que mostra o interesse em exposições temporárias, verificou-se também que o número de visitantes de exposições temporárias em 74 museus foi de 1 713 770, sendo este o número mais elevado de visitantes comparativamente a outras exposições, conforme mostra o quadro 3.4. Este número é apenas igualado pelos museus especializados, o que permite antever que o projeto poderá ter uma elevada aceitação e afluência.

Quadro 3.4 - Número de visitantes de exposições temporárias por tipologia de museus

Tipologias	Número de Museus	Visitantes em Exposições temporárias
Museus de arte	74	1 713 770
Museu de Arqueologia	36	377 914
Museu de Ciência Naturais e História Natural	8	49 177
Museus de Ciências e de Técnicas	31	570 277
Museu de Etnografia e de Antropologia	46	197 763
Museus Especializados	40	1 047 837
Museu de História	42	838 748
Museus Mistos e Pluridisciplinares	62	587 305
Museus de território	12	302 585

Fonte: adaptado de INE estatísticas sobre a cultura pág. 129

É também em Lisboa que se verifica o maior número de visitas a exposições temporárias, sendo estas de 2 695 628²² visitas. Em termos percentuais, este número corresponde a 49.3% das visitas totais no país, englobando assim este distrito quase metade do total de visitantes de Portugal Continental. Tal facto evidencia, por si só, o potencial turístico da região. Outro dado que também se destaca, e que é relevante, é o número de visitantes estrangeiros, que em Lisboa ultrapassa os 2 528 969 (quadro 3.5). Excluem-se desta análise as ilhas por se encontrarem fora da região de Portugal Continental.

Quadro 3.5 - Números de visitantes de exposições temporárias por região

Âmbito Geográfico	Nº de Museus	Visitantes dos Quais			Visitantes	
		Total	Inseridos em Grupos escolares	Estrangeiros	Com entrada gratuita	Em exposições Temporárias
Continente	318	10 704 910	1 544 737	3 690 952	3 843 576	5 471 622
Norte	102	3 183 712	429 296	748 965	980 500	1 797 540
Centro	88	1 323 318	314 669	239 702	456 623	625 869
Lisboa	75	5 507 574	721 222	2 528 969	2 188 509	2 695 628
Alentejo	42	495 497	58 223	55 564	150 130	253 189
Algarve	11	194 809	21 327	117 752	67 814	99395

Fonte: Adaptado Dados estatísticos do INE relativos à cultura pág 130

Conforme se verifica, existe uma predominância no número de visitantes de exposições

²² Apesar destes dados não estarem descritos nas páginas do INE, este cálculo foi alcançado através da fórmula: número total/particular x 100, optou-se por apresentar este numero em percentagem por ser mais descritivo e explicativo para o leitor

temporárias, o que mostra um claro interesse por este tipo de exposições. Outro dado que também se destaca neste quadro é a afluência de visitantes estrangeiros, que atinge novamente um número elevado comparativamente a outras regiões.

Em relação aos dados discriminados dos vários museus em 2013 verifica-se um predomínio do número de turistas estrangeiros nos Museus de Arte, comparativa com outras tipologias de museus, sendo apenas comparada a afluência aos museus de História.

Quadro 3.6 - Visitantes dos museus de arte em 2013

Tipologia	Nº de Museus	Visitantes dos quais			Visitantes	
		Total	Inseridos nos Grupos Escolares	Estrangeiros	Com Entrada Gratuita	Em exposições temporárias
Museus de Arte	74	2.716.169	379.17	1.056.431	1.636.753	1.713.770
Museus de Arq.	36	521 140	60 461	227 069	227 553	377 914
Mus. de Ciências Naturais e de História Natural	8	91 985	23 747	18 782	51 736	
Museus de ciência e técnica	31	1 231 074	349 389	123 863	392 984	
Museus de Etnografia e antropologia	46	323 941	87 817	54 782	158 361	Museus
Museus especializados	40	1 774 447	193 669	367 577	482 982	
Museus de História	42	2 786 350	253 017	1 727 004	427 728	
Mus. Mistos e pluridisciplinares	62	897 007	174 879	173 941	360 247	
Mus. de Território	12	498 036	56 795	62 886	228 149	
Outros Museus	2	222 435	22 800	51 300	3 300	

Fonte: adaptado da publicação Dados da Cultura de 2013 do INE pág. 129

Como se verifica as condições em Lisboa são ótimas para lançar este MN. Em Lisboa existe uma larga oferta de equipamentos e apresenta um nível de procura mais elevado, comparativamente a outras regiões do país.

O número de exposições que aqui se analisou, conforme já se referiu, contempla também os museus privados, sendo referido apenas para aferir os números relativos à procura. Estes dados, a par com os dados do crescimento no turismo, permitem assim antever uma elevada afluência do público-alvo a exposições temporárias, sobretudo se se tornarem fidelizados e se se tornarem clientes (nomeadamente pela aplicação de descontos e outros mecanismos de fidelização que serão abordados na explanação do MN).

3.1.5 Análise da procura detalhada

Como forma de reforçar a análise que aqui se construiu sobre uma perspetiva global do mercado da oferta e da procura dos Museus em Portugal, atenta-se agora para a variação que ocorreu nos números relativos aos públicos, comparando o que sucedeu no MNAA e em outros museus do Estado.

Com base nos dados fornecidos pela DGPC, mais uma vez se verifica um incremento deste museu comparativamente com outros também do domínio público. Como termo comparativo utilizaram-se três Museus. O primeiro – o Museu Nacional de Arte Contemporânea (MNAC) –, é um museu com uma tipologia de obras mais restrita e que se conota mais com arte pictórica, encontrando-se, contudo, numa zona com uma elevada acessibilidade e afluência turística, a Baixa Chiado.

O segundo é o Museu Público do país mais visitado, a saber, o Museu dos Coches (MNC). Finalmente utilizou-se o caso do Museu Nacional do Azulejo (MNA).

Desta análise comparativa verifica-se que no ano de 2014 o MNAA conseguiu atrair um volume de público muito superior ao MNC. Essa diferença prolonga-se no tempo durante três meses. Estes dados, e outros adicionais a apresentar em seguida, dissipam as dúvidas que pudessem ainda existir quanto à atratividade das exposições temporárias e à adesão que o público, sobretudo turistas, poderão ter. O período de Dezembro de 2013 a Março de 2014 coincidiu com a primeira exposição de uma parceria público-privada que esteve patente no MNAA.

Quadro 3.7 - Número de visitantes dos Museus públicos mensal relativo ao ano de 2013/2014

Dados relativos a 2014												
Museus	Jan	Fev	Mar	Abril	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
MNAC	2 404	2 850	4 002	3 277	3 893	2 301	3 970	6 107	4 307	3 348	3 034	2467
MNAA	26 704	25 867	41 979	17 432	18 429	12 703	12 807	17 028	18 529	10 679	10 983	8 535
MNC	8 027	8 896	14 220	21 932	26 608	19 405	19 346	23 667	22 039	21 339	11 699	9 709
MNA	5 254	5 883	8 659	11 586	13 090	9 783	10 046	11 530	12 692	13081	8 264	5 647
Dados relativos a 2013												
Museus	Jan	Fev	Mar	Abril	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
MNAC	1 623	2 534	3 795	3 200	4 044	2 082	4 260	6 473	3 727	3 645	2 754	1 1989
MNAA	6 105	7 140	11 246	10 208	16 761	12 450	10 413	10 373	11 403	9 939	6 707	25 781
MNC	6 963	8 761	13 835	18 878	24 963	19 496	16 720	22 631	20 397	18 238	9 439	8 694
MNA	4 329	5 008	8 777	10 508	12 494	8 786	8 664	9 490	11 215	11 097	6 173	5 098

Fonte: Criado com base nas estatísticas da DGPC

Quadro 3.8 - Número de visitantes dos Museus Públicos Anual

Museus referência	Totais 2013	Totais 2014
MNAC	40 126	41 960
MNAA	138 166	221 675
MNC	189 015	206 887
MNA	101 639	115 515

Fonte: Criado com base nos dados da DGPC

Conforme é possível verificar no Quadro 3.7, o número de visitantes do MNAA de 2013 para 2014 duplicou. Este facto deve-se naturalmente às exposições que foram desenvolvidas, mais concretamente à exposição do Museu do Prado, conforme se pode verificar no quadro 3.9. Este dado torna-se ainda mais surpreendente se se tiver em conta que as datas da exposição não coincidiram com períodos de férias (altura em que o volume de visitas a museus aumenta).

Pode-se assim observar que existe uma correlação entre o enorme número de visitantes no MNAA e a elaboração deste tipo de exposições temporárias. Como se pode verificar o MNAA, é o segundo museu que no conjunto possui mais visitantes de todo o país, sendo apenas ultrapassado por alguns monumentos, os quais fogem ao escopo do projeto por serem monumentos visitáveis e não possuírem uma missão concreta de salvaguarda de Património Móvel.

Por fim, e depois de verificar este quadro, apresenta-se o número de visitantes das exposições elaboradas pelo MNAA em parceria com as entidades privadas, observando também as datas em que aquelas tiveram lugar.

Quadro 3.9 - Datas das Exposições Temporárias que ocorreram no MNAA

Exposições Temporárias	Datas em que ocorreu	números de visitantes	Empresa Parceira
Exposição Paisagem Nórdica do Museu do Prado	03 e Dezembro a 6 de Abril	80 000 ²³	Everything is new
Exposição os Saboias	17 de Maio a 28 de Setembro de 2014	22 000	Everything is new
Exposição Franco Maria Ricci	29 de Novembro a 12 de Abril de 2015		UAU

Fonte: elaborado com base nos dados retirados de jornais online

Conforme se verifica a exposição “A Paisagem Nórdica do Museus do Prado” teve lugar de 03 de Dezembro a 06 de Abril de 2014, sendo que o boom de visitantes do MNAA, evidenciado no quadro 3.7, coincide com esta data. Existe no entanto apesar de tudo uma redução significativa do

²³ Fonte: <http://portocanal.sapo.pt/noticia/41082/>

número de público na segunda exposição o que poderá estar associado a uma insuficiente difusão do evento ou então a uma elevada concorrência nessa altura por parte de outras atividades culturais, uma vez que esta redução coincidiu com o período do verão, altura em que a oferta cultural é maior.

Após a reunião destes dados pode-se traçar um quadro geral sobre a atividade dos museus, a expansão e a janela de oportunidades que o projeto poderá trazer a todos os intervenientes. Prevê-se que este Projeto possa contribuir para que público do MNAA volte a aumentar, permitindo também que outros museus se possam seguir ao acolher este projeto, o qual já possuirá, após a primeira exposição, um histórico que permitirá a rápida identificação da “Empréstimos com Arte”.

3.1.6 Dados relativos à procura por parte dos privados

Após verificar o nível de procura por parte do segmento-alvo, verificar-se-á agora em que medida é que poderá haver uma abertura por parte dos privados a este novo conceito, uma vez que estes se tornam indispensáveis para adquirir as obras.

Os contactos que se estabeleceram com particulares, a quem se transmitiu a ideia inicial, revelam que existe mercado e também vontade. Do número de colecionadores privados contactados, dois declinaram a oferta de colaborarem com a "Empréstimos com Arte" por ser demasiado complexa e por criar problemas de segurança às suas obras. Um terceiro colecionador, que não se identificou, ficou interessado perante a perspectiva de divulgar as suas obras. A este junta-se um quarto colecionador que possui uma enorme coleção internacional.

Procedeu-se também ao contacto com a Fundação Millenium BCP, a qual se mostrou disponível, mediante apresentação deste projeto ao conselho de curadores da fundação, para apoiar ou até mesmo pagar os custos dos seguros associados. Esta escolha justifica-se pelo facto de esta ser não apenas o maior mecenas de arte em Portugal como, não menos importante, se tratar de uma fundação que tem uma coleção privada que expõe pelo país, realizando exposições itinerantes, com a missão de aprofundar o seu estudo e de divulgar o seu espólio, ainda que esteja presa a uma conceção demasiado associada à filantropia, ou a conceitos que vêm a interação sociedade/empresa de uma forma passiva, e não como integradas, como se verificou na revisão de literatura.

3.2 Análise da concorrência

Conforme se verifica não existe qualquer tipo de concorrência numa fase inicial, sendo esta remetida para os museus que fazem exposições temporárias, em outros locais. No entanto, o facto destas exposições serem temporárias e apresentarem obras de uma imensa raridade, contribuirá para

que a concorrência, constituída por outros museus, e no limite outras atividades, culturais, possa não ser tão grande assim.

Para além disso, uma vez que o MN está dependente do contacto com privados e este não é muito simples de se fazer, devido à relutância e ao medo de emprestar as suas obras isto consubstancia-se um ponto forte do projeto, sendo uma vantagem competitiva que permite reduzir a impossibilidade de ser patenteado, já que a sua atividade chave baseia-se na ação de emprestar as obras, que os privados muitas vezes já fazem, mas sem ter em conta todos os benefícios que uma tal ação lhes poderá trazer.

Figura 3.1 - Análise S.W.O.T. do projeto

ANÁLISE INTERNA		ANÁLISE EXTERNA	
Forças	Fraquezas	Ameaças	Oportunidades
Projeto inovador	Necessitar de uma enorme campanha de Marketing	Diminuição das taxas de ocupação dos Museus	Enorme aumento de bilheteira e de turistas nos museus Portugueses
Custos reduzidos	Encontra-se excessivamente dependente dos seguros	Os Portugueses são pouco interessados em atividades culturais de um modo geral.	Portugal tem vindo a receber vários prémios no âmbito do turismo
MN teoricamente bem fundamentado	Estar dependente do poder de compra de turistas	Baixo poder de compra dos portugueses, que naturalmente influenciará o número de visitantes, sobretudo de houver um decréscimo do número de turistas.	Enorme quantidades de obras e património movel em Portugal que se encontra em coleções privadas
Possui uma missão social e cultural	Requer uma complexa logística, para ser implementado	Crises externas em outros países que diminuam o poder de compra dos turistas	Museus estatais com necessidade de diversificar as suas fontes de financiamento
Mostra obras de arte que nunca foram vistas	Dificuldade em contactar privados donos de obras de arte	Diminuição do número de visitantes	Momento ideal para elaborar Parcerias publico privadas na arte
Possui contrapartida interessantes para todos os envolvidos.	Dificuldade em convencer os privados de aderirem ao projeto, por questões de segurança		Numero crescente de turistas em Portugal, em particular em Lisboa
Modelo de negócio rentável pois possui um baixo nível de risco monetário sendo este direcionado para as obras de arte expostas			Discussão em torno de nova fontes de financiamento dos Museus Públicos e de lógicas mais associadas ao setor privado
Possibilidade de ter uma larga difusão através de marketing Social media.			Elaboração de exposições com em parceria entre o MNAA e entidades privadas
Não necessitar de uma exposição demasiado elevada, devido ao MNAA ser um dos Museus mais visitados do país			Vários projetos elaborados na zona centro e em Portugal com recurso a parcerias publico privadas tido lugar.

Ausência de Custos fixos			
É apelativo para os museus que necessitam de diversificar as suas fontes de financiamento e ter visitantes			
Não estar dependente do consumo interno do País			
Promoção fácil e pouco dispendiosa da Marca através de Social Media			
Poder realizar várias exposições por ano e em simultâneo (economias de escala)			
Ao ser difícil de implementar devido à desconfinação por parte dos privados, poder-se-á assim refrear a concorrência			

Fonte: elaboração Própria

Conforme se verifica o nível de oportunidades que o país e, mais concretamente, a região de Lisboa apresentam, diminui significativamente o grau de incerteza (risco) deste projeto, uma vez que as ameaças que lhe são subjacentes são em menor número e algumas delas pouco provavelmente irão acontecer.

Isto permite deslocar o escopo dos problemas do projeto para o interior da própria “Empréstimos com Arte”, os quais se tornam controláveis através de uma aposta forte na realização de contactos e criação de parcerias e da construção de uma marca sólida e de confiança.

Da análise efetuada dever-se-á reter que existe uma conjugação de fatores considerados ideais e que permitem que o projeto possa ter um grau de risco baixo, não obstante o fraco interesse que a população Portuguesa tem em visitar Museus quando comparados com outros países da UE²⁴, assim como o escasso poder de compra per capita que os Portugueses possuem e reservam para atividades culturais.

Por outro lado, a criação de múltiplas instâncias de valor, e a aplicação prática do modelo conceptual que se desenhou, permite mais uma vez diminuir o número de pontos fracos que se julga serem inerentes ao projeto. Para fazer face aos potenciais problemas do projeto, pretende-se criar parcerias com o entidades que tenham alguma visibilidade mediática, e que possam emprestá-la ao projeto, sendo-lhes oferecidas contrapartidas que possam vir a beneficiá-las.

A escolha do MNAA permite,além disso, diminuir o risco intrínseco à realização de uma

²⁴Fonte: Porque continuamos a não consumir Cultura Disponível em <http://www.publico.pt/culturaipilon/noticia/quando-foi-a-ultima-vez-que-foi-ao-cinema-e-ao-teatro-e-ha-quanto-tempo-nao-visita-um-museu-1613057>

<http://www.cmjornal.xl.pt/cultura/detalhe/portugal-pior-que-a-europa-no-consumo-cultural.html>

primeira exposição, ao mesmo tempo que introduz o conceito em Portugal servindo como exemplo para possíveis parcerias no futuro que se possam realizar em outras instituições. No próximo capítulo introduzir-se-ão as questões e as vantagens que cada um dos pólos possui, explorando como é que o MN se pretenderá operacionalizar.

CAPÍTULO 4 – DESENHO DE MODELO DE NEGÓCIO

4.1 O Modelo de Negócio

4.1.1 Introdução

O seguinte desenho de MN pretende, com base na teorização previamente desenvolvida, criar condições para que o setor privado e o setor público possam interagir para criar valor partilhado no âmbito da arte. É preciso acrescentar a isto um ponto prévio: esta ideia não parte da necessidade de criar valor económico, tendo em conta apenas as necessidades dos privados, como acontecia no modelo proposto por Porter e Kramer.

Com este novo modelo, pelo contrário, tenta-se elevar os objetivos do projeto às necessidades concretas e reais da sociedade. No caso da arte em Portugal, os problemas a que urge dar resposta são, por exemplo, a escassez de obras de arte acessíveis ao público, a existência de um mercado de arte extremamente fechado, a falta de fontes de financiamento dos museus públicos, bem como a falta de oferta disponível no âmbito das exposições temporárias, quando comparado com o que sucede em outros países da UE.

Este modelo pretende igualmente contribuir para uma diversificação dos modelos de gestão e retirar do anonimato obras que poderão ser, até à data, desconhecidas por parte do público. Para dar resposta a estes problemas pretende-se realizar exposições temporárias que possam, por um lado, criar valor económico (perspetiva quantitativa) e, por outro, criar valor social e cultural (perspetiva qualitativa).

Dito de outro modo, o valor monetário ou económico não é aqui entendido como um fim em si mesmo, mas antes como um meio para (cor)responder de uma forma efetiva e comprometida a alguns problemas a que a sociedade necessita dar resposta no âmbito do investimento na cultura, mais concretamente dos museus de arte públicos. Esta abordagem assenta numa perspetiva de cooperação entre setor privado e setor público na medida em que, em Portugal, os museus são na sua maioria públicos, sendo estes pertencentes à administração central, às autarquias (Panorama dos Museus 2013), contemplando também a cooperação entre entidades privadas e colecionadores privados. Assim, este modelo pode contribuir para a aproximação entre setor público e privado, diversificando os modelos de financiamento de museus e contribuindo para a sua sustentabilidade.

Este objetivo torna-se, hoje, premente dado que as perspetivas de um aumento dos valores orçamentados pelo Estado para o setor cultural são reduzidas. No quadro 1 é possível verificar a evolução da despesa dos museus no setor público. Apesar do quadro englobar apenas o orçamento

até 2010, é possível constatar que tem havido uma redução significativa nesta área de 2008 em diante, uma vez que a seguir a 2011 surgiu a crise. Estes dados englobam toda a despesa do Ministério da Cultura, atual secretaria de Estado. Como se verifica existe uma drástica redução de 2008 a 2009. Optou-se por recolher estes dados pois o MC, atual secretaria de estado, é quem detém o respetivo valor do orçamento de Estado para os Museus.

Quadro 4.1- Despesa com a cultura por ano entre 2000 e 2010

Despesa	Ano										
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Total do MC	232,6	239	232	229	223	249	224	223	250	202	202

Fonte: adaptado do panorama do museus: 2013:8

Por outro lado, este modelo concede a oportunidade a instituições privadas de se aproximarem da sociedade e aumentarem não só a exposição das suas marcas, como a própria reputação das mesmas ao se associarem a este tipo de exposições e, principalmente, ao contribuírem para a dinamização no ramo de exposições de arte em Portugal.

O projeto pretende assim alertar os agentes privados para o (enorme) potencial estratégico que a arte possui nos dias de hoje e que tem sido destacado nos últimos anos a par com o crescimento do turismo e com o enorme sucesso que o MNAA alcançou nas suas exposições²⁵ conforme se verificou na análise de mercado elaborada.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui para uma discussão que desde algum tempo tem vindo a ter lugar em vários domínios da administração pública em Portugal. Essa discussão tem identificado como cruciais a necessidade de diversificar os modelos de financiamento dos setores excessivamente dependentes do Estado, em particular do setor artístico e cultural²⁶, sendo sobre este ponto de vista bastante pertinente. Do ponto de vista prático, o modelo aqui desenvolvido permite criar mecanismos que visem a sustentabilidade dos museus públicos, bem como da diversificação das suas fontes de financiamento, com um claro caráter social a que acresce também uma perspetiva cultural.

Recorre-se assim a um MN que coloque em articulação os dois vetores público e privado,

²⁵ Fonte: Observador, disponível em url: <http://observador.pt/2015/01/16/museu-de-arte-antiga-foi-o-museu-publico-mais-visitado-mas-ainda-esta-longo-berardo/>

²⁶ Exemplo disso é conferência intitulada “Novas formas de gestão cultural no sector publico”, na qual participaram imensos gestores culturais de equipamentos estatais como Doutora Raquel Henriques da Silva e o diretor do Museu Nacional de Arte Antiga e que ocorreu no El corte Inglês, sendo a escolha do local sintomática destas interações.

desdobrando-os em quadrantes específicos do projeto (Fig. 2.4): o setor público, o setor privado, os privados e os públicos. Todos estes agentes serão enquadrados no MN, apresentando-se, para cada um deles, propostas de valor concretas (Fig. 3.3).

4.1.2 Justificação da escolha do MN

Dos vários MN a que se fez menção na revisão de literatura, no capítulo 2, optou-se por uma variante do modelo do Business Model Canvas (BMC) criada por Phill Preston (2015) com base nas ideias do CVP. Este modelo contempla uma visão que se adequa àquela que aqui se tem da importância dos fatores sociais num MN, possuindo dois vetores que o distinguem de uma mera abordagem comercial.

Por um lado, substitui a definição de “segmentos de clientes” por “beneficiários da proposta”; por outro, adiciona em cada extremo do MN dois blocos aos já existentes no BMC.

Cada bloco diz respeito à resolução dos problemas, simultaneamente do coletivo, ou parceiros que irão trabalhar para a proposta de valor, e dos beneficiários da proposta. Esta abordagem revela-se ideal uma vez que o modelo aqui apresentado propõe várias dimensões de valor indo assim ao encontro do objetivo deste projeto, ou seja, a satisfação das necessidades dos próprios parceiros estratégicos, não apenas de uma perspetiva económica, mas sobretudo da necessidade de resolução de problemas que dizem respeito a cada um deles, quer sejam de natureza económica, social ou outra.

Neste sentido, o presente projeto apresenta como proposta de valor a criação de exposições temporárias, a apresentação, e potencial valorização, de obras que se encontram em coleções privadas e o financiamento dos museus, como alternativa à venda das obras por parte de privados aos museus públicos, ou a outros privados. Estas são propostas concretas, as quais pretendem corresponder cada uma delas aos problemas já referidos e elencados no capítulo 1.

Finalmente, este MN mantém a mesma forma gráfica e configuração do seu antecessor BMC o que permite manter a relação existente entre todos os intervenientes e estudar as várias formas de interação entre cada um dos segmentos. Esta abordagem permitirá alterar ou encetar algumas estratégias de forma intuitiva e visualizar as relações que cada segmento da atividade possui criando e potenciando ideias que é apanágio da criação do BMC.

Há ainda a reter que a criação deste modelo de SCV, no ano de 2015, coincide com a reflexão, por nós adotada, sobre uma forma mais ética de CVP. Isto é sintomático da necessidade de refrear o excessivo peso do valor económico face às dimensões sociais. Opta-se, então, por uma

abordagem menos empresarial, ou comercial, e mais social, em que a sociedade está no centro das preocupações e parte considerável da construção do negócio se estabelece em função dessas necessidades.

Esta atitude evidencia, assim, uma maior consciência ética na altura de transpor o quadro teórico para o ambiente real. O que faz com que se encontrem nos antípodas das conclusões extraídas da revisão de literatura que se apresentou e que deram lugar à teoria de CVPM que aqui se apresenta.

Este modelo é também aquele que faz mais sentido adotar uma vez que cria uma continuidade com a forma como se interpreta a relação entre sociedade e empresa, assim como o papel que os agentes privados devem ter na sociedade e o seu compromisso para com as causas sociais.

Por fim a escolha deste modelo coaduna-se com a missão do projeto, principalmente porque este desenho de MN foi especialmente desenvolvido para ideias de negócios que, por um lado, tenham no seu âmbito o CVP e que, por outro, contemplem a criação de uma proposta de valor social que tenha no seu âmago a preocupação para com as necessidades da sociedade.

4.1.3 Composição do Shared Value Canvas

O SVC agrupa, de forma semelhante ao BMC, as várias secções do negócio. No entanto, em cada extremo do modelo cria-se um campo onde se pretende que sejam definidos os problemas a solucionar com a proposta de valor para os beneficiários e para o coletivo que cooperará para realizar o projeto. Não menos importante, o modelo substitui a proposta de valor por proposta de valor social, atestando o seu carácter ético, e de preocupação com a envolvente externa. As figuras 4.1 e 4.2 pretendem mostrar a forma como os dois são similares na forma e as já referidas alterações em termos de conteúdo.

Figura 4.1 – Aspeto do BMC

Parceiros Estratégicos	Atividades Chave	PROPOSTA DE VALOR	Relações de Clientes	Segmentos de clientes
	Recursos Chave		Canais de Distribuição	
Estrutura de Custos			Fontes de Receita	

Figura 4.2 – Visão geral do Shared Value Canvas

Problemas a resolver	Coletivo	Atividades Chave	PROPOSTA DE VALOR SOCIAL	Relações de Clientes	Beneficiários da Proposta	Problemas a resolver
		Recursos Chave		Canais de Distribuição		
Não vai resultar se			Vai resultar se			

Fonte: Elaboração própria com base no SVC.

4.1.4 Definição das Secções do Modelo

Antes de definir os vários blocos, importa sublinhar que uma vez que este projeto contempla a perspetiva económica e social optou-se por não usar a designação referente à estrutura de custos e às fontes de receita que o modelo do SVC utiliza. Este modelo parece deixar de fora as questões económicas. O modelo que é proposto nesta dissertação contempla as duas perspetivas: a social e a económica. Devido a isso, torna-se necessário elencar a estrutura de custos e a estrutura de

financiamento para garantir a exequibilidade e a adesão dos parceiros ao projeto. Esta necessidade prende-se com as exigências do modelo conceptual proposta que adequa os três tipos de valor, sem negligenciar nenhum deles.

De uma forma sucinta, passa-se a explicar cada bloco do modelo. A proposta de valor é aquela que diferencia a empresa da concorrência e a torna competitiva. Os segmentos de mercado são os vários tipos de clientes a que se pretende fazer chegar a proposta de valor, que neste modelo são substituídos por beneficiários da proposta. As atividades chave são todas as atividades que se levam a cabo durante o ciclo operacional e que são determinantes e fonte nuclear da proposta de valor. Os recursos chave são aqueles sem os quais não se poderão realizar as atividades chave. Os canais de distribuição são todos os meios que se tem para fazer chegar a proposta de valor aos clientes e a todos os interessados, englobando canais de comunicação, distribuição e venda (Osterwalder e Pigneur, 2009). A estrutura de custos inclui os gastos, quer variáveis quer fixos, em que se incorre no âmbito do negócio. As parcerias chave são aquelas que poderão agilizar ou potenciar novas formas de distribuir valor (mais uma vez estas são subsidiadas pelo coletivo que, em parceria, permite a criação da proposta de valor). Por fim, as relações com os clientes permitem antever qual a melhor forma de fidelizar os clientes à proposta de valor (Osterwalder e Pigneur, 2009). Esta prevê a execução de ações que façam com que as mesmas se prolonguem no tempo.

Neste âmbito, e dada a especificidade do MN em causa (como se irá ver pelas relações de fidelização na figura 4.5), serão pensadas múltiplas dimensões de valor e benefício para o grupo de parceiros, bem como para o grupo de beneficiários da proposta.

Pode-se assim verificar que o SVC mantém o aspeto gráfico divergindo apenas naquilo que é essencial, ou seja, no facto de contemplar uma proposta de valor social e de apresentar um modelo menos focado na empresa e nas suas necessidades e mais nas da sociedade, abolindo por completo as métricas relacionadas com custos, ou gastos, substituindo-as por aquilo que poderá fazer com que a proposta funcione. Tal como se referiu, por ser impossível afastar as métricas monetárias do modelo, manter-se-ão os custos e o retorno financeiro propostos por Alexander Osterwalder.

4.2 A "Empréstimos com Arte"

Antes de analisar cada segmento do MN que aqui se estrutura, é importante referir que este MN apenas pretende elaborar de uma forma sistemática algo que atualmente já existe e que tem sido verificado em Portugal desde 2012, a saber, o recurso a exposições temporárias e a intervenção de alguns atores privados nos museus públicos através de parcerias público privadas. Este facto vem confirmar a pertinência deste projeto.

A título de exemplo destaca-se a exposição que ocorreu no MNAA com obras da coleção privada de Franco Maria Ricci em parceria com a UAU²⁷. Esta iniciativa é, até agora, aquela que reuniu um maior conjunto de elementos que apresentam uma similitude com aquilo que se propõe neste projeto por ter, desde logo, por ter recorrido a agentes privados e apostado num marketing e comunicação ampla para turistas e público Português, em simultâneo.

Apesar das semelhanças, existem algumas questões inerentes a este projeto que inovam e que pretendem renovar mentalidades quanto à forma como as empresas encaram o investimento em cultura de um modo geral e concretamente nas exposições temporárias. Desde logo parte-se aqui do princípio que as exposições serão lucrativas para as empresas que abracem o projeto. Adicionalmente permite definir várias formas de criação de valor dentro de múltiplas dimensões conforme já se referiu.

Dentro deste objetivo, não só será dada às empresas a oportunidade de observarem estes projetos como algo que impulse a sua imagem e os seus resultados operacionais, através de mais vendas dos seus produtos e de um reconhecimento alargado da sua marca, como também permitirá que os privados possam ter uma potencial valorização das suas obras graças à exposição e estudo das mesmas. Também a participação nos lucros provenientes da bilheteira, ao transformar os colecionadores em verdadeiros acionistas do projeto, constitui um valor acrescido sendo neste ponto que o projeto pretende operacionalizar a teoria previamente desenvolvida. Já no âmbito do setor público, os museus poderão ver as suas fontes de financiamento e de receitas diversificadas, minimizando assim a dependência de subsídio estatal.

Por esta razão, o modo como este projeto foi apresentado evidencia desde logo quais são os beneficiários da proposta de valor (os museus públicos, os públicos e os privados colecionadores de obras) enquanto que o coletivo são as empresas que tornarão possível, pela associação e pela disponibilização do capital, o pagamento dos seguros, a divulgação e a realização das exposições.

Apesar da configuração que aqui se apresenta, o modelo poderá ter sempre outras interpretações, consoante a perspetiva que se adote. Concretizando, os beneficiários de uma dada exposição poderão, numa outra exposição, fazerem parte do coletivo que coopera. Um bom exemplo disso são os colecionadores privados, que poderão ser simultaneamente entendidos como o coletivo ou beneficiários, pois eles próprios poderão ser donos de empresas e ajudarem ao pagamento dos seguros como forma de aumentarem a exposição da sua própria empresa; ou, por outro lado, o museu, que está a ceder os espaços expositivos que possui para a realização das exposições, estará também a fazer parte do coletivo. Esta questão será mais exaustivamente

²⁷ Fonte: Produtora UAU vai investir 350 mil euros em Parceria com o Museu de Arte Antiga disponível em URL: <http://portocanal.sapo.pt/noticia/41082/>

abordada na próxima secção, de modo a resolver alguma ambiguidade que possa ter resultado da explicação.

4.2.1 Missão, Visão e Valores da Entidade

Missão: Criar exposições temporárias de elevada qualidade, que apresentem obras provenientes de coleções privadas que nunca, ou raramente tenham sido mostradas, contribuindo assim para o acesso à cultura por parte dos públicos e simultaneamente contribuir para a diversificação das fontes de financiamento dos museus públicos e da exposição às marcas das empresas parceiras.

Visão: “A empréstimos com Arte” pretende ser uma referência nacional no contacto entre colecionadores privados e entidades publicas, para elaboração de exposições.

Valores: Inclusão, Rigor, Segurança, compromisso, versatilidade, criatividade, descoberta, Cooperação

4.2.2 Desenho de Modelo de Negócio da “Empréstimos com Arte”

4.2.2.1 Proposta de valor

A proposta de valor que aqui se apresenta possui várias valências uma vez que pretende criar vantagens para os beneficiários. Estes beneficiários são os públicos, que visitam as exposições, e os museus públicos. O coletivo, ou seja, as empresas que pagam os seguros e os privados que fornecem as obras, devido à especificidade do MN, poderão ser também parceiros do projeto através da participação nos lucros da exposição, para além de fornecerem os recursos chave, ou seja, as obras de arte, como já se referiu.

A par destas vantagens económicas, os colecionadores privados, ao serem parceiros do projeto, poderão também ter a possibilidade de ver as suas obras restauradas, ou intervencionadas, como contrapartida do empréstimo das mesmas aos museus públicos, aproveitando as valências técnicas e humanas dos últimos para o efeito.

Isto será não só vantajoso para os colecionadores, como se constitui também como um elemento persuasor para que os privados emprestem as obras. A possibilidade de exposição num museu que possui todas as condições expositivas e de segurança, como é o caso do MNAA, permitirá a minimização dos riscos do projeto ao garantir-se a segurança material dessas obras de

arte.

Em relação aos benefícios económicos destacam-se a já referida participação dos colecionadores privados nos lucros das exposições, assim como nas vendas do *merchandising*, através de *Royalties* atribuídos a cada venda. Para além disso existe ainda a possibilidade dessas obras poderem vir, por sua vez, a valorizar economicamente no futuro, através da sua exposição, divulgação e estudo, ou do seu enquadramento num determinado período histórico ou inserção no mercado de arte.

Para obter os benefícios atrás referidos, pensou-se no MNAA como o local ideal para realizar a exposição piloto. Para além das valências técnicas e humanas, úteis para se proceder à intervenção e restauro das obras a expor, e das condições expositivas e de segurança que já se referiram, o MNAA tem estabelecido nos últimos anos parcerias com entidades privadas no âmbito da cultura. Além disso, o museu revela ter ponderado a importância da atuação dos agentes privados no setor cultural, nomeadamente no âmbito das exposições temporárias. Por outro lado, este museu apresenta uma diversidade tipológica de obras. Este facto foi preponderante na escolha deste museu por ser previsível que a primeira exposição da “Empréstimos com Arte” apresente também uma diversidade tipológica de obras dado o número escasso de colecionadores que numa primeira fase se prevê reunir. Por fim, e não menos importante, também se considerou o facto de este ser o museu público do país que recebeu mais visitantes no ano de 2013, data essa que foi balizada na análise de mercado exposta no capítulo 3.

Para os públicos os benefícios passam sobretudo por uma maior diversificação das obras expostas e a possibilidade de vislumbrarem obras únicas e de uma forma constante. O modelo de exposições temporárias permitirá apresentar um maior número de obras, ao mesmo tempo que dinamiza os museus que abracem o projeto e diminui os riscos em termos de segurança das obras emprestadas, devido a estas serem expostas num curto espaço de tempo.

Aos museus onde as exposições tiverem lugar oferece-se também a possibilidade de maiores taxas de ocupação e diversificação das obras expostas e das suas exposições, uma maior interação e entrosamento com os colecionadores privados, bem como um aprofundamento das relações destes com os museus, através de parcerias profícuas. No limite, este projeto apresenta-se como um contributo para diversificação dos modelos de financiamento dos museus, conforme já se referiu.

Como se verifica o projeto contempla assim as três perspetivas: a económica, a social e a cultural que já tinha sido apresentada no quadro teórico. É nesta tríade que o projeto continuamente opera; e é para cada um dos vértices do triângulo que se apresentam vantagens específicas.

Estas vantagens foram identificadas não só pela sinalização das necessidades do país em relação a estas questões, mas também pela teorização que se apresentou da necessidade de um

modelo que possua os pressupostos do CVP. Como se afirmou antes, é prioritário que esse modelo o faça através das preocupações e necessidades da sociedade, prevendo a criação de valor económico e social, tanto para o setor privado, como para o setor público.

De notar que estas três dimensões não se encontram hierarquizadas numa estrutura vertical mas sim horizontal. Estas dimensões têm um valor semelhante, no modo como são entendidas, uma vez que cada uma possui inúmeras vantagens que vão muito para além da criação de valor monetário como já se aflorou.

A proposta de valor cultural assenta, por sua vez, no aumento e diversidade das obras disponibilizadas ao público, no facilitar do acesso, e conseqüente estudo, por parte da sociedade, bem como na contribuição para a valorização dos privados e dos museus públicos. Em relação ao valor social, este assenta na possibilidade de existirem museus públicos financeiramente mais sólidos e com uma maior oferta disponível, e que dê resposta ao aumento do número de visitantes que, como se verificará na análise de mercado, tem vindo a aumentar nos últimos anos.

Finalmente, visto de uma perspetiva económica, este projeto permitirá criar condições para que os museus possam desenvolver a sua missão, ao mesmo tempo que incentiva a iniciativa privada na realização de atividades culturais dentro do âmbito dos museus, o que contribui largamente para a criação de postos de trabalho de forma indireta.

Todas estas dimensões de valor, poderão ser analisadas numa perspetiva macro – os constituintes dos setores correspondentes aos setores público e privado –, e numa perspetiva micro – os públicos, visitantes das exposições, quer sejam turistas ou residentes, e os privados, ambos entendidos enquanto indivíduos.

4.2.2.2 Proposta de valor detalhada

O quadro seguinte (fig.4.3) estabelece a articulação da proposta de valor e a quem se destina. Encontra-se estruturado de modo a que se parta de uma perspetiva micro para uma perspetiva mais lata, os setores, apresentando primeiramente os benefícios diretos que a implementação do modelo de negócio procurará trazer e com eles os indiretos sobre uma perspetiva mais global, os quais se relacionam com os setores publico e privado.

Como se verifica, a CVP que aqui se propõe permite assim uma mais fácil fusão dos tipos de valor que com este projeto se poderá alcançar, não deixando de lado a possibilidade de o valor social ser atribuído a atores privados e do valor cultural e económico ser atribuído a atores públicos, uma vez que ambos têm necessidades diferentes que divergem daquelas com que são mais comumente conotados. É neste ponto que se encontra a verdadeira diferença em relação ao

modelo proposto por Porter e Kramer (2011) e que Werhane e Hartman (2013) já tinham referido.

Figura 4.3 – Tipologias de valor criado nos beneficiários da proposta de valor

DESTINATÁRIOS DA PROPOSTA DE VALOR	TIPO DE VALOR CRIADO
Setor privado	Predominância de valor económico
Maior exposição e difusão das suas marcas	Económico
Possibilidade de se enquadrarem num projeto inovador e rentável	Económico
Possibilidade de produzir novas parcerias	Económico
Criação de emprego de forma indireta	Económico e Social
Colecionadores Privados	Predominância de valor cultural
Possibilidade de ver as suas obras valorizadas	Económico
Ver o seu gosto legitimado pelos visitantes da exposição	Cultural
Ter acesso a contrapartidas por parte dos museus a quem cedem as obras no âmbito do restauro e conservação	Económica e social
Participação nos lucros da exposição após uma percentagem do break -even	Económica
Possibilidade dos colecionadores terem contacto com outros colecionadores, podendo assim adquirir ou transicionar obras entre eles	Económica, social e Cultural
Setor Público	Predominância de Valor Social
Aumento do número de exposições abertas ao público	Cultural
Diversificação do número de obras e aumento do número de obras em circulação	Social e económico
Diversificação das fontes de financiamento dos museus públicos	Económico e Social
Maior Sustentabilidade dos museus e maior número de visitantes (taxas de ocupação)	Económico e social
Aumento dos estudos das obras e possibilidade de conhecer melhor a história de arte em Portugal através da caracterização do mercado de arte	Valor Cultural
Criação de emprego de forma indireta	Económico e social
Públicos	Predominância de valor cultural
Maior possibilidade de visualizar e ter acesso a obras que são de difícil acesso	Cultural e social
Maior opção de escolha na visualização de obras e exposições	Cultural e social
Possibilidade de ver exposições mais baratas e com descontos	Social e económico

Fonte: Elaboração própria com base na teorização apresentada

Como se verifica, para cada eixo estão pensados diferentes tipos de valor e a cada quadrante do

modelo teórico corresponde uma diferente proposta de valor, ainda que a cada um deles corresponda de forma predominante um tipo de valor conforme se apresenta, no quadro em cima (Fig. 4.3).

Assim, no setor público verifica-se, naturalmente, uma maior predominância do valor social estando, porém, igualmente contemplados outros valores como o económico e até o cultural uma vez que estes são indissociáveis no âmbito dos museus. A democratização do acesso à cultura, que está também ligada a questões sociais, cria simultaneamente valor social e cultural. Esta evidência encontra-se expressa no artigo 2º da lei Quadro dos museus²⁸, a qual apresenta o acesso à cultura como um direito público.

Em relação ao setor privado, as vantagens são de um modo geral económicas. Ainda assim, verifica-se que estão também contemplados objetivos sociais tais como um maior entrosamento entre a sociedade e as empresas bem como a captação de novos consumidores ou a fidelização de outros. Outra vantagem é a visibilidade que as marcas associadas ao projeto tenham junto dos visitantes, sobretudo estrangeiros que não as conheçam, criando assim uma vantagem competitiva sobre as restantes marcas. Pois os públicos, sobretudo estrangeiros que tiverem contacto com essas marcas poderão criar uma relação de afinidade que faça com que estes as consumam em detrimento de outras. Apesar de este ser um setor que pela sua especificidade está mais ligado à aquisição de vantagens económicas, o modelo contempla também outros fatores tal como a criação de emprego de forma indireta proporcionada pelo investimento nesta área.

Este entendimento permite que surjam oportunidades a vários níveis e assenta numa interpretação mais completa de “criação de valor”. Esta interpretação coaduna-se com os objetivos do projeto, por um lado, e com a visão que se apresentou atrás da CVP, a qual se encontra aqui verdadeiramente composta pelas dimensões sociais económicas e culturais.

O quadro apresentado replica assim o quadro de referência (Fig. 2.4) proposto no capítulo 2, quadro que apresentava de um modo sucinto a CVPM. Será com base neste quadro que se pretenderá apresentar o desenho de Modelo de Negócios da “Empréstimos com Arte”.

4.2.2.3 Atividades-chave

As atividades-chave compõem-se maioritariamente pelo contacto com os colecionadores, pela criação de protocolos com instituições e pela realização de uma base de dados que inclua os contactos dos vários colecionadores privados de obras de arte. Dessas atividades chave consta também a realização de parcerias e o aproveitamento das próprias bases de dados disponibilizadas

²⁸ Lei-quadro dos Museus artigo 2º a), b) e c) in Diário da República nº 195, 19 de Agosto de 2004.

pelos museus (que contêm informações acerca das várias obras e dos seus proprietários).

Acima de tudo pretende-se, numa primeira fase, criar uma exposição piloto e apostar na sua promoção a fim de testar a viabilidade do conceito e atrair público e parceiros. Pretende-se assim diminuir, à medida que o projeto colhe reconhecimento junto do público, os custos associados à promoção do evento, podendo-se canalizar esses recursos para os seguros. As exposições serão organizadas pelos curadores dos museus de acolhimento. A “Empréstimos com Arte” tratará de reunir as obras emprestadas fazendo a mediação entre colecionadores e entidade museológica. É também responsabilidade da entidade a criação de seguros das obras e o contacto com as seguradoras, bem como a negociação entre os colecionadores privados e os museus, e as contrapartidas que os primeiros terão com o empréstimo.

4.2.2.4 Recursos-chave

Os recursos-chave são as obras de arte, de diferentes tipologias e épocas, tais como esculturas, arte sacra, mobiliário, joalheria, porcelanas e pinturas, de vários materiais. Os espaços expositivos dos museus serão sempre as salas de exposições temporárias disponibilizadas para receber as exposições temporárias. Além disso, as exposições poderão contar com a colaboração de voluntários, nomeadamente estudantes da área da museologia ou curadoria que queiram adquirir experiência. Pretende-se assim reduzir, mais uma vez, os custos associados às exposições, nomeadamente à sua montagem, permitindo também que as pessoas interessadas nas áreas da cultura e artes possam adquirir experiência profissional ao trabalharem na elaboração de catálogos ou na própria curadoria, estreitando-se a ligação com os curadores residentes, desta forma estar-se-á mais uma vez a adequar a perspetiva económica (a redução no valor de mão de obra) e o valor social (a possibilidade de as pessoas adquirirem experiência numa área bastante competitiva, e difícil de arranjar emprego).

4.2.2.5 Parcerias estratégicas/coletivo

Os parceiros serão, naturalmente, as entidades ligadas ao setor artístico e cultural. Procurar-se-ão estabelecer parcerias com antiquários, leiloeiras e galerias de arte privadas, como forma de adquirir obras e de conseguir contactos com os colecionadores que compram e vendem obras nesses locais. Oferecendo como contrapartida os contactos dos colecionadores com que a “Empréstimos com Arte” tenha trabalhado e que já possua. Pretende-se, também, criar contactos com entidades privadas que já tenham participado em parcerias público-privadas, e que estejam disponíveis para

canalizar uma parte dos seus recursos financeiros para contribuir para este projeto, seja com uma percentagem para o pagamento dos seguros, seja com ajuda à divulgação, ambos fatores críticos de sucesso.

Para a elaboração da primeira exposição, que lançará o projeto, destaca-se o possível contributo de algumas entidades privadas. Destaca-se como parceiro estratégico a Fundação Millennium BCP. Esta instituição tem tradição no mecenato cultural, tendo adquirido reconhecimento nesta área. Além disso, a Fundação tem elaborado exposições itinerantes por todo o país com obras provenientes da sua própria coleção particular. A parceria com esta Fundação afigura-se possível, apesar de o seu campo de ação estar, ideológica e teoricamente, conotado com os conceitos de RSE, estando as suas iniciativas orientadas por critérios de sustentabilidade e filantropia (as exposições, por exemplo, são gratuitas, e não estabelecem parcerias entre privados colecionadores para apresentar as obras, sendo apenas as obras da coleção do banco que são mostradas²⁹).

Nesta fase, e por estar ainda numa fase inicial e por apostar num conceito novo, é fundamental para o projeto associar-se a instituições com um elevado número de clientes e com uma forte capacidade de promoção. Quanto maior o número de entidades envolvidas, mais reduzidos serão os custos. Por outro lado, e mantendo o espírito sinérgico entre entidades públicas e privadas, pretender-se-á cooperar com entidades mais ligadas a uma vertente comercial, mas que já tenham trabalhado no âmbito de parcerias com arte. Mais concretamente, está previsto apresentar o projeto às empresas Sagres e ao Centro Comercial Colombo: a primeira tem trabalhado em estreita ligação com artistas portugueses através de parcerias que aumentam a visibilidade de ambos, sendo nas palavras do seu diretor de ativação da Marca uma situação de Win-Win (Nuno Pinto Magalhães comunicação Pessoal, 2015); a segunda realizou em 2015, e em parceria com o MNAA, uma exposição do pintor Salvador Dalí com obras provenientes de uma coleção privada. A exposição no Centro Comercial Colombo baseia-se numa ideia semelhante à que aqui se propõe, apesar de não ter como principal objetivo diversificar as fontes de financiamento dos museus públicos, mas sim aumentar a exposição da marca Centro Comercial Colombo e surpreender os seus visitantes.

4.2.2.6 Estrutura de Custos

Em termos de estrutura de custos, sinalizam-se três: os custos provenientes dos seguros, os custos das deslocações das obras por transportes e, pontualmente, alguns custos na elaboração das exposições, sobretudo na aquisição de materiais para a montagem da exposição.

29 Fonte: http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/imprensa/Documents/2015/2015_02_11NaturalismoPorto.pdf

Existem também alguns custos residuais relativos a iniciativas de Marketing mas estes poderão ser facilmente minorados com o apoio de empresas que queiram ver a sua marca associada ao projeto através do “empréstimo” da visibilidade que possuem e de uma campanha publicitária sólida que chegue ao público alvo.

Para que os custos envolvidos na realização das exposições possam ser reduzidos, pretende-se também fazer exposições temporárias com obras que não sejam conhecidas e com um valor de mercado mais baixo. Desta forma, os custos associados aos seguros sofrerão um decréscimo já que estes resultam de uma percentagem, não superior a 50% sobre o valor de mercado da obra.

Apesar de o projeto ser escalonável, é expectável que os custos associados aos seguros possa aumentar (à medida que o número de exposições aumentar, assim aumentarão também os custos com os seguros). Para fazer face a esta questão, será útil no futuro estabelecer-se parcerias com empresas que estejam dispostas a suportar esses mesmos custos.

Por outro lado, os custos relativos à impressão de bilhetes poderão ser minorados pela adesão ao bilhete eletrónico, que permitirá reduzir esses mesmos custos variáveis.

4.2.2.6.1 Custos Fixos

O projeto não contempla qualquer espécie de custos fixos, já que estes são deslocados para a entidade (museu público) que a acolhe. Cabe a esta investir na realização das exposições, usando para o efeito o orçamento que é recebido do Estado. A ausência de custos fixos permite apresentar, aos investidores privados, um projeto com um risco diminuto uma vez que os custos fixos são suportados pela entidade museu que acolhe a exposição.

4.2.2.6.2 Custos variáveis

Os seguros representam juntamente com a divulgação os maiores custos do projeto. O Seguro será acionado em caso de furto ou alteração das condições materiais da mesma. Para minimizar os risco de segurança poder-se-á aumentar o nível de segurança através da contratação de seguranças, pela entidade.

4.2.2.6.3 Seguros

Um dos gastos principais do projeto prende-se com a criação de seguros de obras. Para minimizar estes custo, conforme já se referiu, estão pensadas duas estratégias: a primeira consiste em levar às exposições obras que sejam desconhecidas e, portanto, com um valor de mercado mais reduzido,

conforme já se referiu. Isto permitirá reduzir os custos dos seguros; a segunda terá lugar numa fase posterior e consistirá em estabelecer parcerias com as duas entidades seguradoras com que se pretende trabalhar. Este facto permitirá obter, para exposições subsequentes, seguros de valor mais atrativo, o que contribuirá para reduzir os custos globais do projeto que estão maioritariamente presentes nesta atividade.

Em relação às seguradoras com que se pretende trabalhar estão pensadas duas: a primeira, a Hiscox, especializada em seguros de obras de arte e a segunda, a Central Seguros. A última será usada para garantir os seguros de obras de valor mais reduzido; a Hiscox, sendo uma seguradora de maior dimensão, será abordada para a realização de seguros de obras de elevado valor.

4.2.2.7 Canais de Distribuição

Os canais de distribuição usados serão sobretudo as redes sociais, os meios de comunicação social e os meios de comunicação próprios dos museus. Está, assim, prevista a criação de uma página no Facebook, no Twitter, e no Instagram, a divulgação pelo site do ISCTE e da página do Mestrado, bem como a divulgação em dois canais estratégicos.

Relativamente à promoção nas redes sociais, recorrer-se-á à página, no Facebook, do Portal Cultural, um grupo que já possui mais de 1800 membros (até à data) e que divulga iniciativas em diversas áreas associadas à arte e à cultura. Também se recorrerá à página do MNAA e dos parceiros envolvidos nas exposições. Agências de viagens, e companhias aéreas, poderão igualmente incluir informação relevante sobre as exposições. Poderá apostar-se, igualmente, numa parceria com o Centro Comercial Colombo para fins de publicitação (ou até mesmo como parceiro de exposição). A parceria com este centro comercial poderá resultar num aumento de visitantes uma vez que o Colombo, em oito semanas, é visitado por 136.000 pessoas. Esta parceria seria lucrativa para o Colombo pois permitiria divulgar o centro Comercial aos turistas que ainda não o conhecessem, através do contacto com a sua marca nas exposições. No quadro seguinte apresenta-se a distribuição dos canais de divulgação em função da proveniência dos públicos.

As inaugurações das exposições elaboradas pela entidade serão filmadas e produzidas em vídeo, sendo esse conteúdo também usado para a sua divulgação e reconhecimento.

Figura 4.4 – Tipos de canais de comunicação por Segmentos de público

PÚBLICOS RESIDENTES EM PORTUGAL	AMBOS	PÚBLICO/TURISTAS
Facebook, Twitter	Centro Comercial Colombo	Nos sites de companhias aéreas
Divulgação nas Universidades de Artes Faculdade de Belas Artes da Univ. de Lisboa, Faculdade de Letras, ISCTE, NOVA, ISEG, Direito entre outras	Facebook	Palácio Foz- Posto de turismo
RTP 2	Instagram	Companhias aéreas na compra do bilhete
OSTV Canal de Televisão cultural	Youtube	
Antena 1		
Site do Millenium BCP		
Site do MNAA		

Fonte: elaboração própria

4.2.3 Relações contínuas

As relações contínuas pensadas para fidelizar todos os agentes envolvidos no projeto serão estabelecidas através da repetição das exposições, quer seja nos museus públicos, quer seja com as mesmas obras em diversos pontos do país (Fig. 4.5).

Estas relações não passam apenas por fidelizar os públicos que visitam as exposições mas também todos os beneficiários da proposta de valor e até o coletivo. Só com a satisfação de todas as partes envolvidas se garantirá que a proposta de valor se concretize.

Uma das formas de fidelizar as partes envolvidas poderá passar pela oferta de bilhetes aos familiares dos funcionários das empresas e instituições que cooperem com o projeto. Esta oferta não põe em causa as receitas, pois estas não se encontram focadas somente nos públicos portugueses (conforme se verificou na análise de mercado). Nessas receitas serão incluídos os lucros obtidos através dos bilhetes vendidos a turistas, bem como aos residentes.

Este projeto parte do princípio que se prolongarão no tempo as relações entre os privados detentores de obras de arte. Isso passa naturalmente por fazer com que estes participem em outras exposições em outros locais do país.

No quadro seguinte apresentam-se as ações que se pretendem empreender para fidelizar cada beneficiário ou coletivo que trabalhe no projeto. Também aqui se verifica que as relações que se pretendem estabelecer com os beneficiários englobam os quatro quadrantes já descritos (públicos,

Privados, Museus Públicos e empresas associadas ao setor privado). Existe aqui a presença discriminada das seguradoras uma vez que estas, embora não façam parte do coletivo que elabora as exposições, podem também relacionar-se com a “Empréstimos com Arte”. Para fidelizar as seguradoras estão previstas ações que passam, nomeadamente, pela angariação de clientes (coleccionadores privados), que no ato de emprestar farão um seguro às suas obras, contribuindo assim para alargar a carteira de clientes das seguradoras, esta estratégia permitirá assim ter um numero mais largado de obras em exposição, ou até mesmo apresentar obras de maior valor, sem contudo aumentar os custos dos seguros já que estes poderão sofrer um desconto por parte da seguradora.

Estes são apenas alguns exemplos de ações que podem ser levadas a cabo para gerar benefícios mútuos.

Figura 4.5 – Exemplos de ações pensadas para fidelizar o coletivo e os Beneficiários

Beneficiário	Ação	Resultado
Públicos	Descontos em Museus que participem do projeto	Maior Numero de Públicos
	Criação de um cartão de Pontos “Empréstimos com Arte” que permita ter descontos que estão indexados ao numero de exposições visitadas.	Fidelizar Públicos aos museus Fazer com que públicos estrangeiros possam visitar novamente os museus que acolhem o projeto
	Criação de um sistema de pontos quanto mais visitar as exposições da empréstimos com arte, mais possibilidade poderá ter prémios, os quais são oferecidos pelas empresas que cooperem no projeto.	Fidelização de clientes
Setor Privado		
Empresas patrocinadoras	Bilhete gratuito nas exposições para os trabalhadores e familiares que trabalhem nas empresas que estejam envolvidas com o projeto. Vendas pontuais à entrada dos museus de produtos das empresas	Fidelização de Parceiros Exposição das suas marcas
	Descontos nos museus para pessoas que adquiram produtos no Centro comercial Colombo ou na Sagres	Maior volume de vendas nas empresas
Seguradoras	Fornecer mais clientes às seguradoras, através da criação de seguros para as obras emprestadas.	Fidelização, seguros mais reduzidos, possibilidade da seguradora criar descontos unidos à medida do projeto
Privados (coleccionadores)	Negociar com os museus preços mais atrativos Intervir nas negociações nas contrapartidas com os museus	Aumento do numero de obras a expor
Público (Museus)	Criação de um bilhete digital que reduza os custos variáveis associados à impressão de cada bilhete	Maior lucro final que os museus obterão

Fonte: Elaboração Própria

Está prevista a criação de um bilhete gratuito para visitantes que tenham dificuldades económicas

comprovadas. Reforça-se desta forma a missão social do modelo de negócios, mais uma vez sem pôr em causa as receitas geradas pelas exposições. O afluxo de público estrangeiro irá, mais uma vez, compensar as perdas de bilheteira decorrentes desta ação.

4.2.4 Beneficiário/utilizador

Existem três beneficiários do projeto, conforme já se referiu, cada um com diferentes níveis de propostas de valor conforme o quadro em cima apresenta (Fig. 4.5). Entre estes beneficiários encontram-se os públicos que, com estas exposições, poderão ver obras com mais frequência e ter acesso a obras que poderão nunca ter sido expostas, por se encontrarem inseridas num circuito restrito e só disponível a algumas pessoas.

Os privados, o segundo grupo de beneficiários, ao participarem nas exposições emprestando as suas obras, poderão ver as mesmas serem valorizadas financeiramente, nomeadamente através do seu estudo e da sua apresentação. O terceiro grupo de beneficiários corresponde ao dos museus públicos. Estes, ao receberem as exposições, poderão diversificar a sua oferta e ter mais público ou fidelizar o já existente.

4.2.5 Fontes de Receita

As fontes de receita serão maioritariamente obtidas através das vendas e serviços prestados, que neste caso corresponderiam a 15% sobre a venda total da bilheteira. Uma vez que o projeto tem um carácter social, a margem que cabe à entidade “Empréstimos com Arte” será diminuta comparativamente à margem que caberá aos privados e emprestadores das obras e aos Museus que acolhem a exposição.

Residualmente poderão ser feitas vendas de *merchandising* e parcerias com empresas gráficas para reproduzir as obras em formato 2D ou 3D com a autorização dos proprietários, bem como um catálogo das exposições que será elaborado com o auxílio de um curador residente ou proveniente de outras instituições e que terá um valor situado entre os 20 e os 50 euros. Este valor encontra-se em consonância com os catálogos vendidos nos museus.

4.2.6 Visão geral do MN

Após ter procedido à descrição detalhada dos vários elementos do modelo, verificar-se-á agora de que forma cada agente se relaciona no contexto da proposta de valor, assim como o modo como

cada um interage com o outro. Para o efeito apresenta-se uma visão geral do modelo de SVC e um diagrama de atuação (Fig. 4.7) que pretende explicar o modo como a empresa se relaciona com os quadrantes já referidos.

Verifica-se assim, conforme já foi referido que a proposta de valor em múltiplas dimensões será alcançada através da elaboração de exposições e que isso está dependente do numero de obras que se conseguir reunir.

4.2.7 Diagrama de atuação

Como se verifica na Fig. 4.7, pode-se perceber que o setor privado está enquadrado na parte direita (a Vermelho) e o setor público na parte esquerda (Verde) do diagrama. Verifica-se também a presença de valor cultural simultaneamente no setor público e privado. Mantém-se a configuração que se tinha proposto no quadro de referência teórico em relação à tríade de valor social, económico e cultural e a interação que se estabelece entre os quatro quadrantes analisados no capítulo 2 onde se analisa o quadro teórico de CVPM.

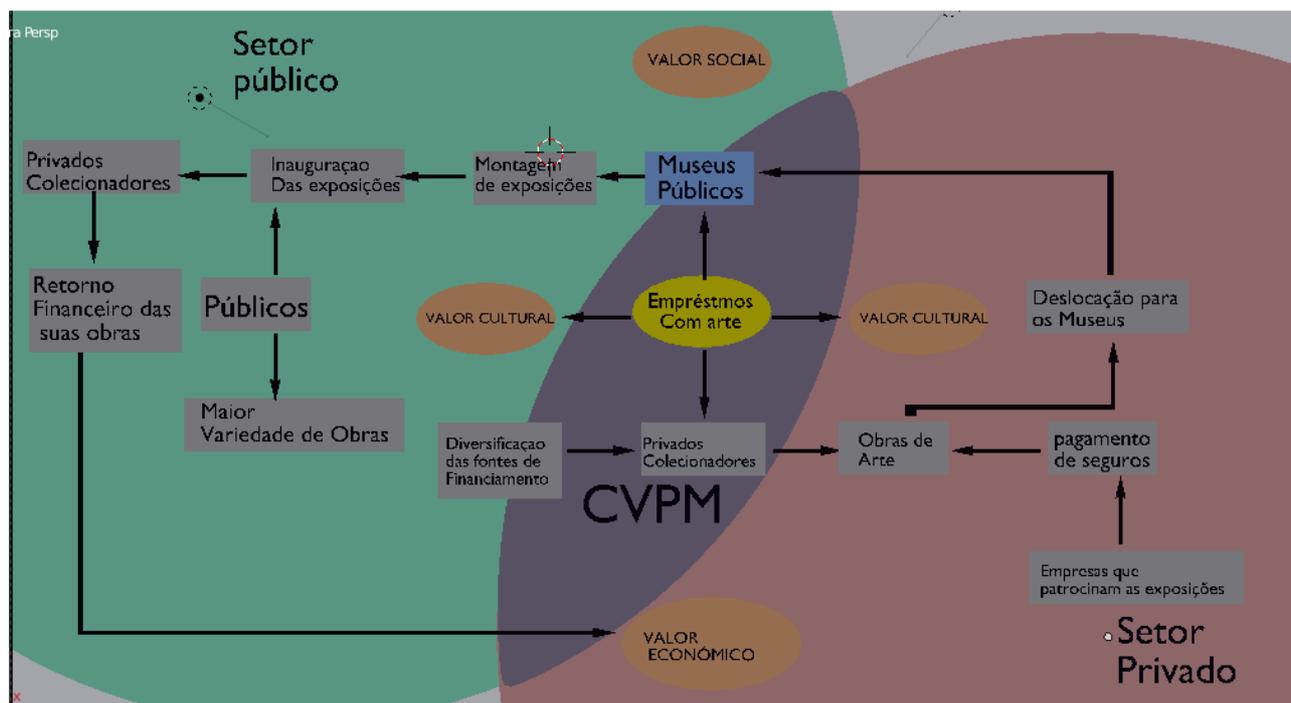
Aos quadrantes público e privado, setor público e setor privado, corresponderão os valores associados a cada um, aos quais já se fez menção. Este diagrama acrescenta, relativamente ao quadro de referência, a interação entre a entidade “Empréstimos com Arte” e a sua envolvente externa (sociedade onde atua). Através dos três eixos Valor social, económico e cultural.

O diagrama revela que a entidade “Empréstimos com Arte” se constitui como uma ponte que relaciona os quatro quadrantes que, como se referiu na revisão de literatura, estavam dispersos. Dito de outro modo, a “Empréstimos com Arte” liga os privados que queiram emprestar as suas obras, aos públicos que tenham interesse em ver essas obras; associando também os museus públicos que têm necessidade de diversificar não só as suas fontes de financiamento como também a oferta cultural. Como se verifica na figura existe um deslocamento do setor privado, para o campo social, através do transporte das obras de arte para os museus públicos. Na parte central a elipse azul representa a área em que convergem o valor social, cultural e económico.

A relação entre privado e público apresenta-se como um eixo vertical que, pela adição do valor cultural e social, poderá aproximar os dois campos que, antes, se entendiam como antagónicos. Considera-se, assim, que a vantagem deste modelo assenta no facto de não sacrificar um setor em função de outro, harmonizando-os ao motivar a cooperação. Isso consegue-se pela adição dos valores sociais e culturais e, pelo entendimento de que os mesmos são transversais aos quadrantes referidos, quer pertençam ao público ou ao privado, quer sejam entendidos numa perspetiva macro (os setores) quer sejam entendidos enquanto indivíduos que os compõem. Por

último, este diagrama não esgota a vocação das empresas nos objetivos económicos assumindo que as mesmas podem encontrar valor em atividades culturais. Este pressuposto é sustentado pelo facto, amplamente explorado e defendido na literatura sobre RSE, de que as empresas não são entidades isoladas das sociedades onde atuam.

Figura 4.7 - Diagrama de atuação da Empréstimos com Arte



Fonte: Elaboração Própria

Na imagem seguinte são visíveis as etapas que estão pensadas para a elaboração da primeira exposição e que nortearão e servirão de modelo para as restantes. Algumas das ações pensadas já foram elaboradas, tal como as reuniões com as entidades para o pagamento dos seguros das obras, assim como a angariação de colecionadores que neste momento tem estado a decorrer.

Figura 4.8 - Cronograma das atividades

2014										2015							Ações a Desenvolver
Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho		
																Recolha de contactos dos colecionadores	
																Reunião com as empresas para potenciais parcerias	
																Millenium BCP	
																Sagres	
																Reunião com o MNAA	
																Escolha das obras com os privados e com MNAA, que irão integrar a primeira Exposição	
																Reunião com a Hiscox e a Central Seguros	
																Reuniões com algumas agências de viagens e companhias aéreas para a divulgação do evento	
																Elaboração de seguros ds obras	
																Apresentação pública do projeto	
																Divulgação nos media e Online antes do projeto	
																Transporte das obras até ao Museu	
																Elaboração da exposição	
																Inauguração gratuita e com empresa de Catering	
																Tempo que decorre a Exposição	
																Fim da exposição	
																Desmontagem	
																Contabilização dos bilhetes vendidos e entrega de dividendos do projeto aos privados.	
																Relatório Final	

Fonte: realizado pelo Autor

4.2.8 Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso são os seguintes:

- Angariação de clientes para as exposições;
- Obras diversificadas em quantidade e em tipologia e de qualidade provenientes de várias épocas;
- Confiança por parte dos parceiros e dos privados emprestadores das obras;
- Forte impacto da primeira exposição;
- Angariação de empresas que paguem os seguros das obras, através da sua associação no projeto;
- Divulgação e comunicação do evento a vários públicos, (turistas residentes e estrangeiros);
- Parcerias com entidades privadas;
- Preços de seguros atrativos;
- Negociação com seguradoras para preços mais competitivos;
- Retorno financeiro, social e cultural do projeto;
- Garantia das condições materiais e de segurança das obras;
- Preços de bilhetes diversos, assentes numa forte diversificação do público;

Existe uma ligação clara entre estes vários fatores, pelo que iremos dar prioridade aos fatores principais que potenciam os restantes. Através deste método conseguir-se-á localizar e priorizar as ações fundamentais com o objetivo de potenciar as vantagens do modelo de atuação. Assim, uma boa divulgação resultará num número alargado de públicos, assim como seguros com preços mais reduzidos permitirão uma maior diversificação das obras a expor, viabilizando o aumento das margens de lucro e a própria qualidade da exposição.

No que respeita ao aspeto central do modelo, o fator principal será a negociação realizada com os privados e o interesse destes neste projeto, pois sem eles será impossível ter os ativos que serão nucleares para o MN proposto.

Estes são os fatores mais relevantes para a exequibilidade do projeto. Mantendo a relação existente entre os vários agentes, pretender-se-á agora apresentar as dificuldades inerentes a cada um deles e o que se pretende executar

No que toca à angariação das obras serão utilizados dois canais o primeiro são as bases de

dados com os contactos dos privados que os museus já possuem. O segundo será através de contactos com alguns colecionadores que tenham eles próprios contacto com outros colecionadores.

Um dos pontos principais que será necessário ter em conta é a persuasão que se deve usar a fim de convencer os colecionadores a emprestarem as suas obras, uma vez que estes constituem-se os fornecedores dos recursos físicos que se pretendem usar.

É neste ponto que o MN poderá revelar fragilidades, e este aspeto já foi previamente identificado na análise S.W.O.T., uma vez que se torna necessário convencê-los a emprestar as suas obras aos Museus. Ao risco monetário do projeto que se prevê que seja praticamente nulo (pelos fatores analisados na análise de mercado), acresce um risco material e de segurança que poderá fazer com que os colecionadores se retraiam, devido a muitos colecionadores terem um enorme apreço e estima nas suas coleções.

Estes colecionadores, no entanto, não carecem das mesmas necessidades e têm modos diferentes de se relacionarem com a arte e de ver o seu papel na sociedade. Como tal identificaram-se 6 tipos de colecionadores e relacionaram-se com três disposições diferentes os valores enunciados ao longo deste projeto o valor económico, valor social e cultural.

O colecionador amante, aquele que adquire arte pelo prazer da sua fruição; o colecionador transacionante, aquele que vê a arte como um bem que é adquirido para ser vendido, e comprado, ou ainda trocado por outros; o colecionador filantropo, aquele que adquire as suas obras e contribui financeiramente para os museus; o colecionador investidor aquele que compra obras de arte com o objetivo de poder vir a valorizar no futuro; o colecionador socialmente responsável, aquele que entende que as suas obras devem fazer parte do domínio público e como tal empresta parte ou a totalidade da sua obra aos museus públicos, ou para exposições temporárias realizadas dentro ou fora do país; e ainda o colecionador de prestígio, aquele que vê nas obras de arte um objeto de luxo, e que as possui com o objetivo de se auto valorizar. Todos estes poderão incluir mais do que uma disposição, mas para efeitos de simplificação da explicação, atribui-se a cada um deles um tipo de valor específico,

Estas seis posturas são visíveis na figura em baixo (Fig 4.7).

Fig. 4.7 - Tipos de colecionadores e disposições

Tipos de colecionador	Interesse e objetivos da coleção	Valor com que se relaciona
Colecionador Amante	Colecionar por gosto	Predominância Cultural
Colecionador transacionante	Colecionar com o objetivo de vender e comprar	Predominância Económica
Colecionador Investidor	Colecionar com o objetivo de valorizar monetariamente a sua obra de uma forma estratégica	Predominância Económica
Colecionador Filantropo	Coleciona com o objetivo de oferecer parte ou a totalidade das suas obras aos museus	Predominância Cultural
Colecionador Socialmente responsável	Colecionador que sabe a importância que a sua ação potencia na sociedade.	Predominância Social
Colecionador de prestígio	Colecionar para se auto valorizar	Cultural e económico

Fonte: Elaboração Própria

De todos, o colecionador de prestígio será aquele que é mais difícil de definir uma vez que vê na obra de arte um objeto de requinte (o seu valor estético e cultural), mas ao mesmo tempo também valoriza questões económicas como o preço, ainda que não pretenda vender a obra.

Operacionaliza-se assim mais em detalhe a configuração de valor que tinha sido previamente apresentada na (Fig 4.3).

A primeira postura face à arte por parte dos colecionadores encontra-se mais voltada para a cultura necessitando forçosamente na altura da negociação e da apresentação do projeto de uma abordagem mais direcionada para os aspetos culturais e para as vantagens e o impacto que um projeto deste tipo poderá ter na sociedade.

Como tal, a proposta de valor utilizada centrar-se-á num valor cultural, Poder-se-ão criar estratégias e negociação entre o museu e os colecionadores que visem o restauro das obras a um preço mais acessível, ou de forma gratuita como contrapartida do empréstimo efetuado.

A segunda postura é a do colecionador transacionante, daquele que não empresta obras de arte mas que ira vender as suas obras por questões de necessidade económica ou por método recorrente. Neste caso, deverá usar-se a proposta de valor económica, numa perspetiva mais imediata, ou seja, deverá fazer-se referência ao valor monetário originado pelas exposições numa perspetiva de tempo reduzida e na percentagem de lucro que poderá ser distribuído pelo colecionador que se torne acionista do projeto.

Para o terceiro, o denominado colecionador investidor, a proposta de valor incidirá sobre o facto deste poder vir, a longo prazo, a beneficiar do facto destas obras poderem ser estudadas e inseridas num determinado período histórico, ou inclusive o seu autor sair do anonimato e aumentar

o seu valor, estando esta mais relacionada com a dinâmica do próprio mercado. Esta proposta é dirigida para colecionadores que possuem obras de arte antigas, as quais não são tão dadas a especulação como acontece com as obras contemporâneas, que possuem preços com uma enorme volatilidade.

Esta proposta de valor é também tangente ao perfil de colecionador cultural porque também incide sobre o valor cultural.

O Colecionador filantropo ou social é aquele que pretende emprestar as suas obras com uma clara preocupação pública, não se envolvendo num negócio deste tipo apenas segundo métricas monetárias, sendo mais inclinado a emprestar as obras desde que sejam garantidas as condições materiais e de segurança das mesmas.

Para o quinto perfil, o do colecionador socialmente responsável, deverão ser referidas as vantagens e o impacto que um projeto deste tipo poderá ter na sociedade, seja através da criação indireta de emprego neste projeto, seja através do aumento e do alargamento do estudo da História de arte e do acesso às obras.

Por fim, o colecionador de prestígio será aquele que poderá estar dependente de uma mezcla de todos estas fatores, pois poder-lhe-ão interessar sobretudo questões de ordem cultural ou económica.

Estes perfis pretendem apenas dar uma ideia das estratégias de negociação e das opções que o projeto possui para os persuadir, sendo apenas uma simplificação de algo mais complexo que não raras vezes está associado ao background de cada colecionador, formação académica, profissões.

Como se verifica existem múltiplos perfis, com objetivos e interesses diferentes e é por isso que o modelo proporciona múltiplas propostas de valor. Devido a isto, antes de se chegar à fala com os colecionadores tentar-se-á entender a que tipo de perfil pertencem. Vê-se assim que um dos fatores crítico e principais de sucesso será a abordagem feita aos privados.

Outra questão relevante é a adequação existente entre a perspetiva de cada colecionador e a postura teórica que se elaborou no início da dissertação. Pode-se assim verificar que existe uma transposição do MN, em toda a sua plenitude, tanto na componente analítica como na teórica.

4.2.9 Transporte das obras para o Museu

Em relação ao transporte este estará assegurado através da elaboração do seguro, no qual será contabilizado desde o local onde é retirada até ao retorno da obra em casa do cliente. O transporte estará contido no seguro que for elaborado pelo que esta questão não será difícil de operacionalizar.

4.2.10 Divulgação

Outro aspeto relevante a ter em conta é a correlação existente entre uma boa divulgação e comunicação do projeto e da elevada afluência de público, este aspeto conforme se verificou foi determinante no facto de existir uma diferença tão abrupta entre o público da primeira exposição do MNAA, e a segunda (Quadro 3.7.) pelo que será sempre dada primazia a esta questão, ou seja, uma forte divulgação do projeto, que se baseie sobretudo em custos baixos de Marketing, que por via de comunicação institucional, e nas redes sociais, quer aproveitando os próprios canais de comunicação das empresas e dos museus com que se vier a trabalhar

4.3 Estratégias de expansão

A estratégia de Expansão utilizada será a franquia. À medida que o projeto vai ganhando dimensão, esta é também aquela que faz mais sentido pois permitirá manter os contactos que no fundo serão o ativo estratégico da empresa, podendo “emprestar” o prestígio da marca mantendo o verdadeiro carácter de diferenciação, ou seja as relações e os contactos dos colecionadores.

Está assim pensada a expansão da marca “Empréstimos com Arte” pelo país. Não estando prevista a venda total da marca uma vez que esta assentará numa relação que se for estabelecendo ao longo do tempo, bem como numa lista de contactos muito rentáveis, os quais serão sempre o ativo estratégico da entidade.

O modelo de franquia consubstancia-se a melhor solução uma vez que permitirá criar economias de escala mantendo a “casa mãe” em Lisboa e obtendo dividendos noutros pontos do país. Isto faz com que sem alienar a empresa, outros pontos do país possam largamente beneficiar deste modelo e com isso o projeto poderá crescer, de uma forma orgânica, sem descurar a zona onde se pretende iniciar que é a capital.

4.4 Estratégia de Saída

4.3.1 Tipos de estratégias de saída do Negócio

O quadro seguinte apresenta algumas estratégias de saída que são comumente conhecidas e referidas apresentam-se também as vantagens e desvantagens de cada uma delas.

Figura 4.8 Tipo de estratégias de saída do negócio disponíveis

Opções	Vantagens	Desvantagens
Oferta publica inicial	Oportunidade de capturar o prémio para empresas públicas A possibilidade de reter controlo com uma pequena percentagem de ações Não é necessário encontrar apenas um comprador	Custa tornar uma empresa pública e manter a sua reputação Requer um tamanho mínimo O setor de atuação pode não ser adequado para o setor público
Venda a um player da indústria	Pode ser necessário alienar a totalidade	Pode ser necessário estar na empresa como gestor por algum tempo Pode requerer ficar com Pode requerer ficar com parte da dívida da empresa, como meio de pagamento
Venda a um investidor financeiro	Possibilidade de reter o controlo com uma percentagem baixa de ações	Pode ser necessária estar na empresa como gestor por algum tempo O preço de venda poder ser mais baixo do que se fosse vendido
Alavancagem	Possibilidade de obter o controlo total	Requer estar permanentemente como gestor na empresa Os fundos transferidos para o proprietário podem ser relativamente baixos, quando comparado com as restantes opções de saída

Fonte: Adaptado Deenitchin e Pikul 2005:40

A “empréstimos com Arte” não se pretende vender, não só porque a informação dos clientes com que se trabalha é um ativo valioso, como também este modelo pretende ser franquiado, conforme já se referiu, por isso mesmo opta-se pela solução de alavancagem, ou seja financiar-se em banca com o objetivo de aumentar o retorno financeiro e criar mais projetos em simultâneo, com maior retorno. Este facto faz com que não seja necessário recorrer a entidades privadas para o pagamento de seguros, podendo assim tornar-se autónoma o que permitirá que a entidade não necessite dividir os lucros com tantos parceiros. Este facto permitirá assim aumentar os lucros da entidade, através da realização de várias exposições em simultâneo

4.4 Plano de contingência

Se o MN não for bem sucedido, isso dever-se-á sobretudo à falta de colaboração dos colecionadores uma vez que a elaboração da exposição num dos museus mais visitados, bem como o carácter inovador do projeto, faz com que a afluência de públicos esteja praticamente assegurada.

Por outro lado, a necessidade de visibilidade dos museus públicos, e de atração dos públicos aos mesmos, faz com que se descarte a hipótese destes não pretenderem disponibilizar as suas instalações e espaços expositivos para a concretização do evento. Recaindo as dificuldades de operacionalização do MN sobre os privados colecionadores, que poderão ter algumas reservas quanto à conservação preventiva material e de segurança das suas obras, durante o tempo que estas estiverem expostas.

Estes fatores poderão dificultar a operacionalização, pois estão intrinsecamente conotados com o fornecimento das obras, as quais são os ativos estratégicos no qual o projeto assenta. A par disso são também o fator de diferenciação da concorrência, que é composta por outros museus, ou galerias, que oferecem exposições temporárias com obras que se encontram em museus internacionais, não sendo por isso tão raras.

Como já referido, ao nível da cedência dos espaços expositivos não se prevê qualquer tipo de resistência por parte dos museus públicos, uma vez que estas exposições temporárias só os beneficiarão. A maior dificuldade, neste caso, reside na angariação de verbas para o pagamento de seguros e na angariação e no contacto com os privados colecionadores, que como já foi referido serão o núcleo central de todo o MN.

A incerteza do projeto está, então, relacionada com a fase do planeamento e da elaboração, ao invés do momento em que decorre a mostra. Por outro lado, a incerteza do projeto, ou a relutância das entidades será diminuta, uma vez que o break even fica assegurado pelas razões já apresentadas ao longo deste projeto, a saber, devido aos preços de seguros, que serão reduzidos devido à exposição de obras com um reduzido valor de mercado; devido à aplicação de preços variados de bilhetes assente numa forte segmentação de público; e sobretudo, devido a um grande número de visitantes tanto turistas como residentes, que têm uma enorme receptividade para as exposições temporárias de arte, e de uma forma bastante concreta para as exposições realizadas pelo MNAA, conforme se verificou ao longo de todo o capítulo 3.

O plano de contingência adotado será a criação de exposições virtuais, ou seja, em que as obras são conhecidas e podem ser estudadas através de um site com uma base de dados online. O MN, no caso desta segunda opção, irá mudar um pouco nomeadamente quanto à forma como se pretende captar valor económico, com uma subscrição mensal para pessoas que pretendem estudar

obras, ou ter acesso a uma imagem mais em detalhe, com maior resolução das obras expostas.

A adoção deste método fará com que o risco inerente ao estado da conservação das obras (material) deixe de ser um problema, e não vede o acesso por parte dos públicos às obras de arte, mantendo assim a matriz da entidade de abertura das coleções particulares aos públicos e à sociedade de um modo geral, que é no fundo a missão da entidade.

A par desta base de dados, alojada num site, poderão estar também contempladas exposições virtuais on-line, passando assim a uma subscrição anual. A passagem do MN, de uma componente física para uma componente virtual permitirá anular as debilidades do projeto que se relacionam, conforme já referido com o pagamento dos seguros.

Embora esta alternativa não seja a mais rentável a realização de exposições online, com a criação da marca e da curadoria virtual no site dos museus, poderá permitir um aumento dos visitantes, uma vez que se poderá inclusive abrir as exposições virtuais a outros países através da Internet e do pagamento via paypal, método usado por Sites online, compensando assim através da internacionalização da marca, a redução significativa nas receitas, que existirão ao ter este plano de contingência. Este plano, tem também outra vantagem, não necessita de gastos muito elevados e apresenta o mesmo número de obras, ou até mais. Os recursos-chave no caso de se proceder a esta alternativa seriam os recursos de digitalização e máquinas fotográficas para proceder ao registo fotográfico das obras, bem como servidores que permitissem alojar no site. Este método afigura-se uma alternativa viável para arrancar com o projeto, apesar de pela pesquisa que foi sendo feita por nós parecer evidenciar, um forte interesse por parte dos privados em aderir ao projeto.

CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES

Conclusões

Ao longo desta teorização fez-se um preâmbulo pelas várias abordagens resultantes nos últimos anos da interação entre o binómio sociedade/empresa, como forma de verificar como é que esta relação tinha avançado ou mudado ao longo do tempo, mas também para contextualizar o conceito de CVP, como herdeira de uma discussão mais abrangente e de uma problemática mais complexa.

Esta discussão contrapôs os objetivos das sociedades aos objetivos das empresas, e deslegitimou a ação das empresas na sociedade nos últimos anos, obrigando a uma revisão da sua ação simultaneamente na filosofia, como nas estratégias encetadas. Devido a isso foi fundamental entender as teorias que Porter e Kramer, procuravam superar. Analisaram-se assim teorias como a teoria dos acionistas e a teoria dos portadores de interesse, para verificar os aspetos similares que cada uma delas tinha com o CVP. Através dessa verificação, apresentou-se uma teoria que retoma uma maior preocupação com as questões sociais, que era já visível na teoria dos portadores de interesse, bem como em algumas variantes do RSE.

Na componente analítica do projeto - a análise dos autores que analisaram o conceito - permitiu assim ter uma visão holística do modo como este poderia ser interpretado, e quais os seus pontos positivos e negativos.

Dessa análise percebeu-se que o conceito de CVP veio introduzir na discussão um novo modo de entender o papel das empresas na sociedade, não mais como tendo objetivos distintos e estando em campos diametralmente opostos, como era até então entendido, mas antes como entidades interligadas a partir da cadeia de valor das empresas (Porter e Kramer 2006).

Percebeu-se também, que o conceito encontrava-se ainda excessivamente preso a uma terminologia e a uma conceção demasiado redutora de valor, que colocava a sílaba tónica nas empresas e nas suas necessidades, em detrimento das sociedades, e compartimentava os vários tipos de valor, (fazendo corresponder assim a criação de valor social à sociedade e o valor económico às empresas), ao invés de criar uma hibridez entre ambas, através de uma real partilha dos benefícios e de um entendimento mais amplo do conceito de valor.

Após esta análise propôs-se um novo entendimento mais consciencioso e que toma como objetivo principal as necessidades da sociedade.

No âmbito deste projeto, para além dos valores sociais e económicos, introduziu-se assim um terceiro vetor o valor cultural o qual, permitiu dentro do campo das artes realizar um projeto necessário e pertinente e que colocou em articulação as várias dimensões de valor, as quais se definiram como CVPM.

Ao se desenvolver um MN, que tinha em atenção os problemas da sociedade e uma clara pertinência social que articulava de forma inteligente várias questões, tais como a necessidade de diversificação das fontes de financiamento dos museus, ou o acesso limitado às obras de arte que se encontram em coleções particulares, (e ainda numa perspetiva mais económica, o problema intrínseco e intemporal da necessidade da visibilidade das marcas do setor privado) conseguiu-se produzir uma visão mais conscienciosa e também mais abrangente das causas sociais e do papel que cada um dos agentes possui, quer eles sejam privados empresas, ou privados colecionadores, públicos, visitantes de museus ou ainda os próprios museus públicos.

Por outro lado a necessidade de criar contrapartidas atrativas para todos os envolvidos, permitiu também discutir e problematizar as questões do valor sem negligenciar qualquer área do modelo, considerando-se esta questão o aspeto mais virtuoso desta reflexão uma vez que definiu claramente cada dimensão de valor e fez corresponder a cada um dos quadrantes apresentados pelo modelo teórico, um tipo de valor diferente àquele com que estavam comumente conotados.

Verifica-se assim que este modelo possibilita uma maior interação entre os vários agentes, permitindo assim replicar numa aplicação prática a teoria desenvolvida. Devido à necessidade de uma continuidade entre a componente teórica e a empírica, foi necessário apresentar um MN que englobava simultaneamente dois esquemas de desenho de MN, o SVC e o BMC o primeiro com uma vertente mais social direcionado para empresas que tenham na sua base de atuação uma proposta de valor nesta área e o segundo mais voltado para uma perspetiva mais comercial. Este MN permitiu assim destacar os aspetos mais importantes apresentando um diagrama de atuação da entidade, o qual, a colocava no centro dos setores que tinham sido referidos ao longo de toda a teorização.

Os objetivos da reformulação do conceito de CVP, e da delineação de um MN que tivesse em linha de conta as conclusões alcançadas pela teorização, foi aqui plenamente alcançado.

Fica assim respondida a pergunta de partida que norteou toda esta teorização, a qual questionava se seria possível criar um MN, que tivesse em linha de conta os benefícios de todos os agentes, os setores privado e público, e os seus constituintes envolvidos, bem como uma nova reformulação do conceito de CVP, por uma perspetiva mais ética que tinha em linha de conta verdadeiramente as preocupações sociais, e percecionava num MN, não apenas o grau de retorno económico, mas social e também cultural.

Pelo que foi exposto a elaboração de exposições temporárias, considera-se assim uma excelente oportunidade de negócio, não só porque este MN veicula múltiplos benefícios para todos os agentes envolvidos, como também atua numa área que se prevê que esteja em crescimento mais uns anos, a área turística, sendo a altura certa para atuar, pela conjuntura que os próprios museus

atravessam, e dada a enorme afluência de turistas em Portugal.

Um outro aspeto relevante, é o facto de existir um grau de risco financeiro baixo uma vez que tudo aponta para que com uma elevada difusão do projeto este tenha a adesão desejada por parte do público.

O carácter de novidade e de raridade das exposições elaboradas, assim como a sua transitoriedade, por serem exposições temporárias, a par com a análise de mercado que mostrou que existia um elevado interesse de um modo geral nas exposições temporárias e especificamente e de um modo concreto, nas elaboradas com recurso a parcerias público privadas, permite que preveja um elevado número de público nas exposições, que se prevêem elaborar.

Finalmente o facto deste MN permitir rapidamente economias de escala (à medida que os contactos com os colecionadores bem como a sua confiança no projeto e sobretudo o interesse aumentarem), faz com que esta aposta seja uma excelente opção de investimento não só porque a marca aos poucos ficará mais conhecida, mas também porque os turistas residentes ou não, terão interesse em mais e melhores exposições e o modelo como se verificou tem estratégias pensadas para os fidelizar, à marca, e às exposições que possam vir a ser elaboradas no futuro.

Limitações

Ao nível das limitações que o projeto apresenta, estas prendem-se sobretudo com os aspetos que já foram referidos e que se relacionam com a enorme logística que o projeto necessita, bem como a excessiva dependência dos seguros e da disposição dos colecionadores emprestarem as suas obras

No entanto esta questão sendo a sua fraqueza, acaba por ser também o seu maior trunfo, pois se se ganhar a confiança dos clientes e das empresas privadas, poder-se-á trabalhar em exclusividade com estas, anulando assim a concorrência que possa existir. Devido a isto, as entidades ou museus que replicarem este conceito, terão extrema dificuldade em convencer os colecionadores, já que estes só estarão recetivos a emprestar as obras pontualmente e com contrapartidas agradáveis, dependendo do perfil de cada colecionador como se verificou.

Foi aliás isso que motivou a criação de um plano de contingência que apresentou um MN que criava uma plataforma virtual, a qual mantinha a missão da entidade mas fazia-o através do recurso a uma base de dados e de exposições temporárias pagas, colmatando a diminuição dos públicos.

Outra limitação sinalizada ao nível metodológico prende-se com a necessidade de localizar os privados, “peças-chave” em todo o MN, e de aferir da viabilidade do projeto entre os mesmos, já que a amostra reunida, não é suficiente para que as conclusões a que se chegou tivessem validade científica quanto ao interesse destes por esta proposta, o que fez com que não fossem aplicados questionários nem entrevistas. Isso levou a que a análise de mercado fosse assim dirigida para o

outro fator crítico, a presença dos públicos, neste âmbito, optou-se pela análise de mercado através da analogia e de extrapolação dos resultados obtidos em exposições temporárias anteriormente executadas no MNAA, sem contudo se poder afirmar com toda a certeza que o número de públicos a visitar as exposições seja este, apesar do acréscimo de públicos, observado no MNAA nas exposições que se analisou, indiciar que sim.

Sugestões

No campo teórico este trabalho consubstancia-se como já foi referido como a primeira, (de muitas abordagens espera-se) da adequação do CVP à arte.

Partindo do modelo teórico gizado poder-se-á criar mais e melhores MN que articulem em si todas as componentes e camadas de valor e que tenham em consideração outros tipos de benefícios, que não os exclusivamente económicos.

Algumas linhas de investigação que ficam em aberto e que estão diretamente relacionadas com esta teorização, são por um lado a necessidade de verificar o impacto social, económico, cultural entre outros, que as parcerias público privadas em Portugal na área das exposições temporárias, produzidas pelo MNAA, têm causado nos museus públicos e nas empresas participantes. E por outro a aferição dos seus *outputs* não só na sustentabilidade financeira dos museus, mas também na criação de outras oportunidades que essas sinergias potenciam na sociedade, no número de obras que podem ser vistas, na satisfação, ou na atração e potencial criação de novos públicos.

Espera-se ter trazido para a discussão pública, o carácter estratégico da arte na criação de negócios, com um alto valor acrescentado, que permita rentabilizar obras, sem contudo as alienar, como acontece no ato da compra e venda, que o mercado de arte disponibiliza.

Espera-se também ser uma continuidade ao nível das estratégias que têm diversificado as fontes de financiamento e reduzido a excessiva dependência de subsídios estatais por parte dos museus.

Simultaneamente este projeto aflorou e deu conta de uma prática que tem vindo nos últimos anos a estar em voga, por via das necessidades de financiamento mas também por via de uma maior recetividade do setor público da arte, às lógicas empresariais, as parcerias público privadas associadas às exposições temporárias.

Muito fica por dizer sobre este novo fenómeno, que tem existido, sendo esta uma das principais linhas de investigação que se espera que esta tese potencie.

Não só no que se relaciona com o seu estudo aprofundado do impacto dessas exposições mas também pela procura dos modelos teóricos, ou influências, académicas, empresariais ou sociais que

têm estado na origem da aproximação do setor público artístico às empresas. Intressaria sobretudo perceber quais as disposições por parte de quem conduz estes projetos e se estas estão conotadas sobre uma perspetiva multidimensional, de valor ou apenas e tão só voltadas para a componente económica, sem ter em conta as preocupações sociais, ou vice versa.

Por fim o quadro teórico apresentado poderá ser transposto tendo em conta outras atividades no âmbito da cultura, independentemente da especificidade, importando para isso a convergência do valor e criando um MN que terá que se ajustar às exigências das necessidades das sociedades.

REFERÊNCIAS

- Aakhus, Mark e Michael Bzdak (2012) *Revisiting the role of “Shared Value” in the Business Society Relationship Business & Professional Ethics Journal* 31(6) pp. 231- 246
- Andreoni, James (2006) *Philantropy em Handbook on the economics of giving altruism and reciprocity* 2 pp 1201-1269
- Beschorner, Thomas (2013) *Creating Shared Value the one trick pony approach Business Journal Ethics review* 1(17) pp 106-112
- Benjamin, Walter (2000) *A obra de Arte na Era da sua reprodutibilidade Técnica em Adorno et al Teoria da Cultura de Massa*
- Bourdieu, Pierre (1985) *The social space and the genesis of groups. Theory and Society*, 14 pp.723-775,
- Crane, A. et.al (2014) *Constesting the value of creating Shared Value California Management Review* 56(2) pp 130-153
- Christiansen Niels (2014) *Business Initiatives that overcome Rural Poverty and Marginality through Creating Shared Value em Von Braun and Gatzweiler eds. (2014) Marginality, Springer* pp 354- 364
- Chong, Derrick (2010) *Arts Management* Oxford Routledge
- Deenitchin, Iassen e Piotr Pikul (2005) *Entrepreneurship How to design Growth and Exit Strategy The Poznań University of Economics review*.5(2)
- Direção-Geral do Património Cultural. (2014) *Panorama Museológico em Portugal (2000-2010)*. Lisboa: Direção-Geral do Património Cultural
- Fielt, Erwin (2013) *Conceptualizing Business Models: definitions Frameworks Classifications Journal of Business Model* 1(1) 85-105
- Florin, Juan., e Elizabeth Schmidt (2011). *Creating Shared Value in the Hybrid Venture Arena: A Business Model Innovation Perspective. Journal of Social Entrepreneurship*, 2(2),165–197.
- Freeman, Edmund (2001) *Stakeholder Theory of the Modern Corporation, Perspectives in Business Ethics* Sie, 3, p. 14
- Frey, Bruno S 2009. "Cultural Economics," *CESifo DICE Report, Ifo Institute for Economic Research at the University of Munich*, vol. 7(1), pages 20-25

Friedman Milton (1970) ***The social responsibility of business is to increase profits*** *The new York Times Magazine*

Hartman, Laura e Patricia H. Werhane (2013). ***Proposition: Shared Value as an Incomplete Mental Model.*** *Business Ethics Journal Review*, 1(6) pp 36–43.

INE (2013) ***Estatísticas da Cultura*** INE Lisboa

INE (2013) ***Estatísticas do Turismo*** INE Lisboa

Jensen Michael, (2001) ***Value Maximization, Stakeholder Theory, and The corporate Objective Function*** *European Financial Management*, 7 (3) pp 297-317

Maltz, Elliot., e Steve Schein (2012). ***Cultivating Shared Value Initiative. A Three Cs Approach.*** *Journal of Corporate Citizenship*, 47, 55–74.

Klamer, Arjo. (1996) ***The value of culture on the relationship between economics and arts*** Amsterdam, Amsterdam University Press

Lewadowska, Kamila.(2015) ***From Sponsorship to Partnership in Arts and Business Relations*** *The journal for arts management Law and Society The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 45 (1), pp 33-50

Michelini, Laura e Daniela Fiorentino (2012). ***New Business Model for Creating Shared Value.*** *Social Responsibility Journal*, 8(4), 561–577.

Osterwalder *et al* (2005) ***Clarifying Business Models Origins, present, and future of the concept*** *Communication of the association of information Systems* 15

Osterwalder, Alexander e Yves Pigneur (2009) ***Business Model Generatio***, Amsterdam Moddernam Drukwerk

Pavlovich, Kathryn. e Patricia Doyle, (2014). ***Conscious Enterprise Emergence: Shared Value Creation Through Expanded Conscious Awareness.*** *Journal of Business Ethics*, 121, pp 341-351.

Pharel, Kesner (2013) ***Evolution du Mecenat de La Philantropie à la Valeur Partagée*** na comunicação apresentada no âmbito de “Les reencontres du Mécénat Culturel de 23 a 24 de Outubro de 2013 no Haiti

Porter Michael Eugene, (1998) *Clusters and new economics of competition* *Harvard Business Review* ;76(6) pp 75-90.

Porter, Michael Eugene. e Mark Kramer (2011) *Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism – and Unleash a Wave of Innovation and Growth*. *Harvard Business Review*, 89(1/2), pp 62–77.

Porter, Michael Eugene. e Mark Kramer (2006) *Strategy and society The link between competitive advantage and corporate responsibility* *Harvard Business Review* 84(12) pp 78-92

Porter, Michael Eugene, Hills, G., Pfitzer, M., Patschenke, S., & Hawkins, E. (2012). *Measuring Shared Value How to Unlock Value by Linking Social and Business Results*. FSG

Rocchi Marta, & Ignacio Ferrero (2014) *Shared Value in Finance: revisiting Shared Value in Light of the person- Centered approach Shared Value in finance extended Porter's approach* policopiado

Szmigin, Isabelle., e Robert Rutherford, (2013). *Shared Value and the Impartial Spectator Test*. *Journal of Business Ethics*, 114, pp 171–182.

Schmitt, Julia. e Uta Renken. (2012). *How to Earn Money by Doing Good. Shared Value in the Apparel Industry*. *Journal of Corporate Citizenship*, 45, pp 79–103.

Schmitt, Julia. (2014). *Social Innovation for Business Success. Shared Value in the Apparel Industry*. Springer.

Pirson, Michael. (2012). *Social Entrepreneurs as the Paragons of Shared Value Creation? A Critical Perspective*. *Social Enterprise Journal*, 8(1), pp 31–48.

Pfitzer, Mark., Bockstette, Valeria, e Stamp, Mike. (2013). *Innovating for Shared Value*. *Harvard Business Review*, 91(9), pp 100–107

Hart, Stewart (2010) *Capitalism at the Cross Roads* New Jersey Prentice Hall

Hutter M e Throsby D (2008) *Beyond Price: Value in culture Economics and the Arts* Cambridge, University Press Cambridge

Throsby, D (2001) *The economics and culture* Cambridge University Press Cambridge

Wilburn, Kathleen., e Ralph.H. Wilburn, (2014). ***Demonstrating a Commitment to Corporate Social Responsibility Not Simply Shared Value.*** *Business and Professional Ethics Journal.* 33 (1) pp 1-15

Zott *et al.*(2010). ***The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research*** Madrid, Spain: IESE Business School