

Repositório ISCTE-IUL

Deposited in *Repositório ISCTE-IUL*:

2021-06-15

Deposited version:

Accepted Version

Peer-review status of attached file:

Peer-reviewed

Citation for published item:

Tavares, S. A. & Ferreira, P. A. (2020). Business Model Canvas as diagnostic tool of the creation of cultural value: Conceptual and exploratory approach to the case of Ferreira's de Castro Cultural Complex. In Álvaro Rocha, Bernabé Escobar Pérez, Francisco Garcia Peñalvo, Maria del Mar Miras, Ramiro Gonçalves (Ed.), 2020 15th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI). Sevilla: IEEE.

Further information on publisher's website:

10.23919/CISTI49556.2020.9140879

Publisher's copyright statement:

This is the peer reviewed version of the following article: Tavares, S. A. & Ferreira, P. A. (2020). Business Model Canvas as diagnostic tool of the creation of cultural value: Conceptual and exploratory approach to the case of Ferreira's de Castro Cultural Complex. In Álvaro Rocha, Bernabé Escobar Pérez, Francisco Garcia Peñalvo, Maria del Mar Miras, Ramiro Gonçalves (Ed.), 2020 15th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI). Sevilla: IEEE., which has been published in final form at <https://dx.doi.org/10.23919/CISTI49556.2020.9140879>. This article may be used for non-commercial purposes in accordance with the Publisher's Terms and Conditions for self-archiving.

Use policy

Creative Commons CC BY 4.0

The full-text may be used and/or reproduced, and given to third parties in any format or medium, without prior permission or charge, for personal research or study, educational, or not-for-profit purposes provided that:

- a full bibliographic reference is made to the original source
- a link is made to the metadata record in the Repository
- the full-text is not changed in any way

The full-text must not be sold in any format or medium without the formal permission of the copyright holders.

Uso do *Business Model Canvas* como Ferramenta de Diagnóstico da Criação de Valor Cultural

Abordagem Conceptual e Exporatória ao Caso do Complexo Cultural Ferreira de Castro

Resumo – O conceito e as definições associadas ao modelo de negócio têm sofrido alterações decorrentes das transações económicas e financeiras provocadas pela era digital. Aquele pode ser entendido enquanto ferramenta conceptual do empreendedor e do gestor auxiliadora na tomada de decisão, raiz da criação e entrega de valor económico e não económico e/ou de impacto económico, social, ambiental, cultural, entre outros, aquele como uma das medidas deste. O objetivo do artigo é explorar o *business model canvas* enquanto ferramenta de diagnóstico no processo de criação e apresentação de valor cultural à comunidade, sendo o objeto de estudo o Complexo Cultural Ferreira de Castro. É um estudo de caso, de cariz híbrido - teórico-conceptual e empírico - e exploratório. Seguiu uma metodologia qualitativa com um paradigma construtivista de base interpretativa. A recolha de dados foi efetuada por análise documental e entrevistas semiestruturadas gravadas e para a análise de dados utilizou-se a análise de conteúdo. Entre outras, concluiu-se que: (a) o *business model canvas* é uma ferramenta útil e versátil para diagnosticar o sistema de criação, desenvolvimento, renovação e disseminação de valor cultural e que (b) que o complexo tem algumas debilidades sendo a mais relevante a incapacidade de olhar a comunicação como fator gerador e disseminador de valor cultural e conseqüente efeito em cadeia de conseqüências. Foi possível apontar soluções teórico-conceptuais para os défices do complexo que são exequíveis na prática. Este estudo contribui para a prática ao poder ser replicado a casos semelhantes. É relevante para a investigação porque possibilitou a geração de hipóteses para serem testadas mais tarde no aprofundamento do estudo ou em futuros estudos de caso. Em função da revisão de literatura, este estudo é dos primeiros a explorar o BMC como ferramenta de diagnóstico à criação de valor por equipamentos culturais.

Palavras-chave – modelo de negócio; valor cultural; Complexo Cultural Ferreira de Castro; ferramentas; diagnóstico.

I. INTRODUÇÃO E METODOLOGIA

Já estamos na sociedade digital, sociedade do conhecimento e sociedade da informação, esta potenciada exponencialmente pela primeira, e não na sociedade industrial. As evoluções e inovações tecnológicas obrigaram as organizações, de natureza lucrativa e não lucrativa, a repensar os seus modelos de negócio. Os métodos modernos de conhecimento surgem em substituição do sistema industrial básico de produção e reestruturam-se tais sistemas em prol da evolução.

A criação e execução de um modelo de negócio adequado está no centro da estratégia organizacional, uma vez que é importante apresentar os valores que se criam no seu seio e relacioná-los com a criação de um sistema apresentável e sustentável. Esta consciência conduz ao aumento paralelo de estratégias que promovem vantagens competitivas sustentáveis e/ou séries de vantagens competitivas temporárias que assegurem consistência aos olhos dos utilizadores.

O propósito deste artigo é explorar o *business model canvas* (BMC) enquanto ferramenta de diagnóstico no processo de criação e apresentação de valor cultural à comunidade. O objeto de estudo é o Complexo Cultural Ferreira de Castro.

Para atingir o propósito, efetuou-se um estudo híbrido [1] - conceptual e empírico – e exploratório [2], baseado na articulação de conceitos decorrentes da revisão de literatura e nos dados de um estudo de caso [3].

É híbrido, na vertente conceptual porque o problema tem um base conceptual [4], corresponde parcialmente a exploração teórica, em contraponto a exploração empírica e exploração híbrida [1], assenta primariamente em conceitos [5] e no sentido de potencial base de apoio à investigação na temática e à orientação da aplicação prática [5]. É híbrido, na vertente empírica porque tem por base dados de um caso real.

É exploratório [2] porque tem um carácter provisório [6] e visa, num processo progressivo e sequencial: (a) obter um primeiro conhecimento da situação [6]; (b) aumentar a familiaridade do Investigador com o fenómeno [7]; (c) clarificar conceitos [7] e (d) desenvolver um quadro de referência que

possibilite a formulação de questões, hipóteses ou problemas para a realização de investigações futuras mais precisas, dirigidas e concretas [7]. O estudo exploratório usa-se na investigação qualitativa, podendo, inclusive, ser um puzzle de investigação teórica [8].

Foi seguida uma metodologia qualitativa [2], [9], com um paradigma construtivista de base interpretativa [10], [11], [12], [13], [14], [15] (ambas teorias holísticas).

Segue um paradigma construtivista de base interpretativa porque assume que a realidade é uma construção social e o resultado das ações dos atores envolvidos [10], [11], [12], [13], [14], [15], assume a existência duma relação contínua entre as observações e a teoria, tal como o paradigma interpretativista [16]. A base interpretativa é reforçada porque é estudado um caso individual com o objetivo de obter um profundo e extenso conhecimento sobre o fenómeno e explicar os eventos com base nas características descobertas. Assim, podem obter-se *analytic generalizations* neste tópico de ainda pouco desenvolvido [16].

Os dados foram recolhidos através de análise documental [33] e entrevistas semiestruturadas gravadas [33], que permitiram a recolha de conhecimento empírico decorrente dos repositórios de experiências e vivências passadas [17], e analisados utilizando a técnica de análise de conteúdo.

Para efeitos deste artigo, entende-se criação de valor cultural no sentido de produção e desenvolvimento, constituindo-se o motor da organização. Entende-se apresentação de valor cultural no sentido de dar a conhecê-lo aos segmentos de públicos, de forma adequada, a partir de eventos e de atividades específicas ao valor que se deseja apresentar.

II. REVISÃO DE LITERATURA

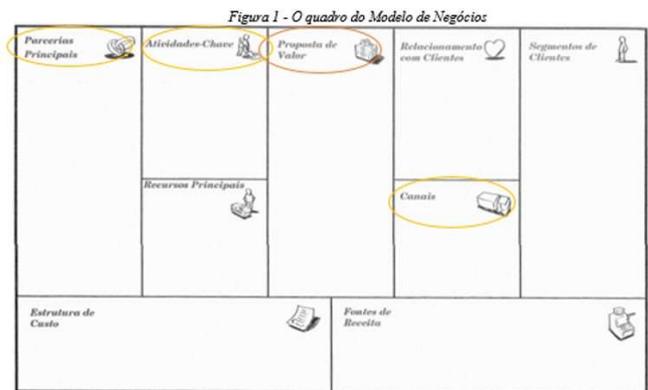
A. Business Model Canvas

Segundo Sarkar [18], a oportunidade é o núcleo do plano de negócio uma vez que este gira em torno da captação da mesma. Aquele deve apresentar informação clara, relevante e concisa e ser sempre baseado numa análise honesta da situação e suas condicionantes. Deverá incluir a política de empresa, a estratégia de implementação, diretrizes de execução estratégica e um modelo operacional gerador de resultados, i. e., o modo como irão surgir os resultados.

Magretta [19], aponta o modelo de negócio como essencial para o sucesso de uma organização, o qual pode ser entendido como uma narrativa: contando uma boa história. Todos os modelos de negócio são variações da cadeia de valor genérica subjacente a todas as organizações.

Osterwalder e Pigneur [20], descrevem o modelo de negócio enquanto uma lógica que determina a criação, entrega e captura de valor contribuidores da sustentabilidade de uma organização. Argumentam que representa a relação de determinados objetos e conceitos que objetivam expressar a lógica do negócio. Traçam nove (9) blocos que cobrem as quatro (4) áreas relevantes: clientes, oferta, infraestruturas e viabilidade financeira (Fig. 1). Estas áreas são sustentadas pelos blocos que

pretendem representar a estratégia organizacional sob forma de estruturas que visam criar sistemas para a criação, entrega e captura de valor.



Fonte: Osterwalder & Pigneur, 2011: 44.

Figura 1. A Tela do Modelo de Negócio (Osterwalder and Pigneur, 2011: 44)

Antes de criado, entregue e capturado, o valor é, primeiramente, prometido na proposta de valor. Assim, numa perspectiva de criação e/ou reinvenção de um modelo de negócio, a base conceptual primária do valor reside no (re)design daquela proposta, razão pela qual tecemos algumas considerações sobre este bloco.

A proposta de valor visa demonstrar a um determinado coletivo (público-alvo) o(s) valor(es) inerente(s) de um determinado produto, serviço ou experiência. Marx e Engels [21], entendem que «*the utility of a thing makes it a use value*» - associando o valor a uma dinâmica interativa entre o objeto e o sujeito [22]. Referem também [21], a propósito da magnitude e substância do valor da mercadoria, que todas as coisas úteis podem ser observadas a partir de dois pontos de vista: o quantitativo e o qualitativo – é um agregado de propriedades e usos. Em consonância, Osterwalder e Pigneur [20] sustentam que a proposta de valor a apresentar pode ser qualitativa (experiência, design, etc.) ou quantitativa (por exemplo o preço).

Estes autores [20] enumeram um conjunto de elementos que podem contribuir para a criação de valor, são eles: novidade, desempenho, personalização, preço, design, marca, redução de custo, redução de risco, acessibilidade e conveniência.

Segundo o dicionário da língua portuguesa, valor, no seu sentido literal, é um substantivo masculino – “*o que vale uma pessoa ou coisa*”. No entanto, entende-se que a sua aplicação em contextos específicos adultera o modo como se compreende o termo, como é o caso do contexto cultural.

B. Valor Cultural

De uma perspectiva histórica, até finais do século XX, a cultura ainda se dividia em erudita e popular, sendo o valor cultural refletido e definido a partir destes polos antagónicos assim como a própria sociedade [23]. Com a mudança dos tempos, o crescimento do capitalismo e o aparecimento de

valores criativos, que valorizam economicamente as ofertas, surgem as indústrias criativas que trabalham os materiais e ideias explorando os direitos desse “produto” [24]. A cultura volta-se para os mercados e estes absorvem-na. Em consequência, entra-se numa época em que a arte é mercantilizada e a tecnologia e o capitalismo sustentam os valores culturais dado que a economia é o seu reflexo. O capitalismo funciona enquanto motor de equivalência dos produtos e bens, através de narrativas culturais criadas pelo indivíduo enquanto autor de significados [25].

Com a crescente complexidade e usos das tecnologias e redes de informação e comunicação, altera-se o modo como os indivíduos e a sociedade interagem e produzem-se novos modos de representação cultural [23]. A globalização esbate fronteiras e altera consciências e subjetividades, passando o Homem a ter consciência da sua existência num contexto global, através de uma lógica dinâmica e competitiva de apropriação e produção permanente, demonstrando um funcionamento social por subsistemas que explicitam as multiplicidades do "eu" [26].

Antes, o artista criava o mercado e os mecenas trabalhavam sob princípios que procuravam a imortalidade do autor. Agora, o mercado cria o artista e a necessidade e a mediatização e o marketing permitem uma celebração de rápida emergência e um reconhecimento global da obra e do artista/autor.

Parasuraman e Grewal [27] apontam quatro diferentes tipos de valor: de aquisição (benefícios ao adquirir); de transação (prazer de adquirir); de uso (utilidade e/ou prazer de usar) e de redenção (valor retirado após o uso). Do ponto de vista do consumidor, o valor de aquisição é relativo ao preço e incorpora componentes como o dinheiro, tempo, esforço e risco. As dualidades entre preço *versus* qualidade e qualidade *versus* utilidade apresentam-se enquanto equações preponderantes no marketing tradicional.

No setor cultural, valor difere de preço uma vez que este incorpora valores intangíveis e/ou riscos que são assumidos pelas entidades culturais. O valor artístico e/ou cultural, assim como o reconhecimento das obras, são aspetos relevantes na conceção da esfera determinante do valor assim como a unicidade e exclusividade do “produto”. No entanto, a relação entre valor cultural e valor económico não é necessariamente incompatível uma vez que existe uma lógica mútua nos bens caracterizados que se protagoniza pelas indústrias culturais [28] (Fig. 2).

Segundo Coelho [29], valor cultural «...é o responsável, em política cultural, pelas decisões sobre o que incentivar, em termos de produção e uso ou consumo, o que difundir e o que preservar. (...). Em sentido amplo, valores culturais são todos aqueles que orientam um indivíduo, grupo ou coletividade, conformando suas visões do mundo e manifestando-se em todas as suas representações: a igualdade de todos perante a lei ou a discriminação, o respeito ou a violência...».

O mesmo autor envereda por duas abordagens na explicação do termo, a fundamentalista – que se rege por valores específicos que determinam a linha guia da produção cultural –

e, em oposição, a relativista – que engloba as várias perceções na aceção da cultura dependentes das visões subjetivas da compreensão do mundo, em que nenhuma ascende a outra.

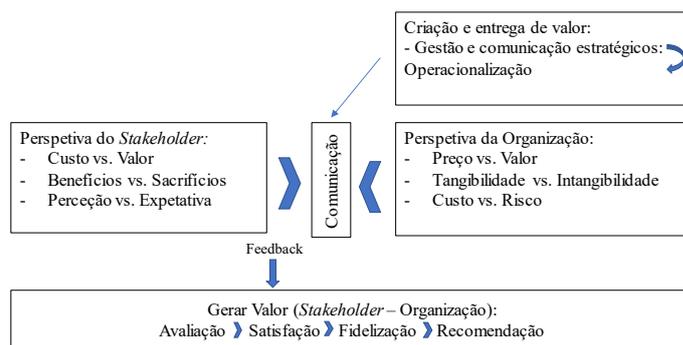


Figura 2. Ciclo de Criação do Valor Cultural (inspirado em Kotler e Keller, 2012: 326)

Ulpiano Meneses [30] debate a questão do valor cultural enquanto aspeto primeiro criado no seio da comunidade/sociedade e posteriormente privilegiado pelo poder público através das diretrizes constitucionais. Os interesses, públicos/privados e/ou individuais/coletivos, são definidos pelas prioridades que determinam o funcionamento e bem-estar da sociedade. O equilíbrio entre os valores individuais e coletivos estabelece-se na medida em que se compreende o processo de criação de valor incorporando as várias vertentes que constituem as relações interpessoais. Outra questão fundamental referida por Meneses [30] é a da materialidade versus imaterialidade do património ou equipamentos culturais, uma vez que esta dualidade está no cerne da criação de valores e significados que se demonstram nas práticas sociais.

Como sustenta Pereira [31], dos fenómenos culturais protagonizados pelo crescente número de equipamentos culturais, espera-se a extração de um conjunto de valores sensíveis e inteligíveis. Este processo de criação de valor gerado pela cultura conduzirá a uma consciencialização da pluralidade da experiência estética e/ou cultural enquanto prática socialmente reivindicada que favorece o crescimento e desenvolvimento de valores que definem cada indivíduo e, conseqüentemente, cada grupo social, cada comunidade e cada sociedade.

Perante uma inconsistência de base teórica e da relativização do critério de valor nos estudos culturais, Araújo [23], citando Todorov (1992), sugere o direcionamento do pensamento no sentido de construir diálogos entre os agentes culturais, possibilitando o desenvolvimento de discussões sobre valores humanos, a busca da verdade e reflexões sobre a atualidade, contemplando uma dinâmica tempo-espaço contemporâneo.

Sinteticamente, pode pensar-se no valor cultural como resultado de um sistema agregador de conhecimentos, técnicas, padrões comportamentais e atitude e como um conjunto de ideologias que moldam o ser, pensar, estar e agir de um grupo:

valores – cognitivos, formais e estéticos, afetivos, pragmáticos, éticos... [30], [28].

O valor cultural gerado e desenvolvido em e pela gestão de equipamentos culturais parte de uma análise atenta do modelo de negócio e seus blocos, através da definição de atividades-chave que o desenvolvam e promovam, de *feedbacks* do público e órgãos operantes para melhoramento do sistema e pela criação de redes interpessoais que catapultem este processo. Esta rede de valor obriga a entender a tecnologia enquanto ferramenta indispensável e até mesmo como uma das atividades-chave da organização para cumprimentos dos objetivos organizacionais, v.g., a adoção de sistemas e software de gestão interna, e a enfatizar o desenvolvimento de conteúdos dinâmicos variados focados no ambiente exterior para captação e fidelização do público.

III. O ESTUDO DE CASO: COMPLEXO CULTURAL FERREIRA DE CASTRO

Por Complexo Cultural Ferreira de Castro entende-se o conjunto de dois equipamentos culturais – a Casa-Museu Ferreira de Castro e a Biblioteca de Ossela. Ambas situadas em Salgueiros, Ossela, município de Oliveira de Azeméis, distrito de Aveiro, Portugal.

A gestão do Complexo é da total responsabilidade da autarquia, atribuindo os cidadãos um grande valor ao complexo, como ilustra a afirmação seguinte:

«(...) “*Tem aqui um património cultural e potencialidade enorme para divulgar Oliveira de Azeméis, esta freguesia e a história de Ferreira de Castro.*”» - Helena Santos (levantamento e análise de dados indiretos)

Contudo, para além de questões administrativas e políticas que influenciam a gestão do complexo, constataram-se debilidades na gestão do complexo sendo a principal a incapacidade de comunicar e desenvolver ligações com a comunidade em que os equipamentos estão inseridos – algo preocupante, uma vez que as pessoas/público ativam o processo de valorização destes equipamentos. As vozes dos cidadãos entrevistados são elucidativas:

«“*Acho pouca comunicação, não acho que façam muita divulgação*”» - C1

«“*Não. É assim, para melhorar, nem que seja minimamente, basta haver uma comunicação simples, que já melhora. É que não há nada, portanto uma divulgação simples já é bom, quanto melhor e mais apelativa for a divulgação, tanto nas redes sociais como em eventos, ...*”» - C4

«“*Podiam [equipamentos] ser uma mais-valia para a nossa freguesia, no entanto acho que estão a ser muito mal aproveitados, (...) porque Ferreira de Castro é muito conhecido e nós podíamos utilizar tanto a Casa como a Biblioteca para trazer pessoas para cá, para desenvolver a freguesia e, no entanto, não vejo nada disso*” (...) Nós estamos aqui, mas, no fundo, não estamos a tirar proveito (...) a Casa e

a Biblioteca estão ali, mas ninguém diz, olha vamos fazer isto ou aquilo (...)”» - C3

Em função da análise de conteúdo dos dados recolhidos, exploraram-se quatro blocos do modelo de negócio – proposta de valor, atividades-chave, principais parceiros e canais – para compreender de que forma se poderiam evidenciar os valores subjacentes àquele modelo, entendido como cultural, através de ações de comunicação, inclusive com recurso a meios tecnológicos e digitais (Fig. 3). Os entrevistados identificaram um conjunto interessante de valores inerentes ao complexo em estudo, nomeadamente, os valores: intrínseco, identitário (pessoal e coletivo), intangível, literário, documental, patrimonial, histórico e científico, para além de emocional, cognitivo e instrumental (Fig. 3). Os valores religioso e tecnológico, por exemplo, não foram referidos.

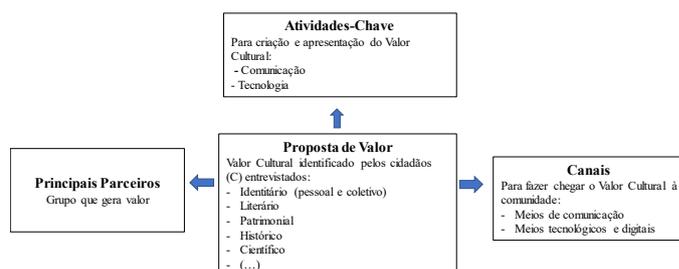


Figura 3. Os Quatro Blocos do Business Model Canvas em Análise (elaboração própria)

O business model canvas foi instrumentalizado e aplicado à situação, conectando os défices do complexo para que, a partir destes 4 blocos, se apresentassem soluções: propôs-se uma rede de relações de possíveis parceiros-chave por setor; desenvolveu-se uma perspetiva da relação entre o público-alvo e os fatores comunicacionais; apresentou-se um plano de ações comunicacionais para contribuir no melhoramento do desempenho interno e externo dos equipamentos (Tabela 1).

TABLE 1. QUADRO DÉFICES/SOLUÇÕES

Blocos do BMC – Geram valor	Défices	Soluções
Atividades-Chave	Comunicação & tecnologia	Plano de ações comunicacionais estratégicas recorrendo a plataformas e ferramentas digitais.
Canais	Meios de comunicação, tecnológicos e digitais	Perspetiva da relação entre o público-alvo e os fatores comunicacionais.
Principais Parceiros	Não existem parcerias.	Proposta de rede de relações de possíveis parceiros-chave por setor.

IV. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Constatou-se que um dos valores efetivos que o complexo tem para oferecer é a experiência, o usufruir e visitar, determinando-se como qualitativo na aceção de Osterwalder e Pigneur [20]. Contudo, os equipamentos podem oferecer ao

público um leque de oportunidades e experiências personalizadas para cada segmento, introduzindo novidade e acessibilidade, inclusive através da criação de um plano para desenvolvimento de conteúdos para as redes digitais aplicando discursos estratégicos – mobilização de mecanismos tecnológicos.

Saliente-se que a missão do complexo é divulgar a vida e obra de Ferreira de Castro e que os responsáveis dão muita importância às ações de comunicação, contudo as ações a este equipamento em particular são poucas, quer por meios tradicionais quer digitais.

«*” Toda a comunicação merece uma revisão e afinação, isto torna-se especialmente verdade nos dias de hoje, onde a evolução tecnológica leva a uma rápida alteração na forma como as pessoas comunicam (...)”*» - R2

É uma oportunidade apontada a partir desta declarada debilidade tecnológica que, sob consequência, está a reduzir, e até mesmo a eliminar, as possibilidades de criação de ligações e atividades para com aquele que o responsável do complexo admite ser o primeiro alvo: o público escolar. De facto, na numa época em que as crianças e jovens nascem já a utilizar ferramentas e meios digitais é impensável um organismo público cultural não potenciar, criar, ativar e desenvolver ferramentas e conteúdos interativos adaptados.

Esta alavancagem proporcionada pelos meios tecnológicos para a fluência da informação, torna os públicos destas organizações mais exigentes, mas também uns recetores mais ativos, proporcionando a propagação em rede [34].

Constatou-se também que haveria possibilidades de aumento de valor ao se ativarem mecanismos económicos no território associados ao complexo, pois permitiria abrir uma janela comunicacional com a comunidade incentivando-a a ser mais ativa. Esta rede de relações, que se iria criar externamente, seria em si, uma cadeia para gerar valor [32] – uma rede de relações sustentada por parceiros-chave. Para cada parceiro-chave deverá corresponder um ou vários canais de comunicação.

A comprovada insuficiência comunicacional, os escassos recursos e as ferramentas para transmissão de informações de interesse público revelam-se a maior causa do afastamento e desinteresse da população – inclusive as reduzidas atividades lúdicas promovidas pela gestão do complexo, ou seja: **pouca atividade => pouca e fraca comunicação => poucas ferramentas digitais => pouca afluência populacional => desinteresse geral** quanto a este órgão cultural.

«*” Eu acho que podia desenvolver-se mais e se houvesse mais divulgação talvez (...) e haverem até mais projetos além daqueles que há, que são poucos, devia de haver mais durante o ano”*» - C2

«*” (...) é uma mais-valia que a gente aqui tem, que não é utilizada nem para eventos para pessoas de fora nem para as pessoas daqui, devia de juntar as pessoas e não junta, não agrega nada (...), devia de haver quem conseguisse fazer que*

aquilo fosse um ponto de encontro, para pessoas por exemplo, mais idosas, com já mais idade, e tinham de ser outro tipo de atividades (...) temos de dar valor aos nossos antigos (...) acho que é assim, na nossa sociedade acho que devemos envolver crianças e mais velhos (...) isso poderia ser promovido pelo complexo e por atividades que fossem feitas no complexo”» - C3

Apesar daquela cadeia de consequências, verificou-se que a comunidade atribui determinados valores aos equipamentos, como referido atrás, que, inclusive, os moldaram de alguma forma. Contudo não está a ser desenvolvido trabalho para exponenciar, evidenciar e fortalecer tais valores. A população não se sente convocada, o que não provoca envolvimento, daí a importância em intensificar os eventos, trabalhar a comunicação para que se informe o valor cultural subjacente a cada atividade e divulgar assertivamente através dos canais corretos.

Da aplicação do BMC como ferramenta de diagnóstico de valor cultural ao Complexo Cultural Ferreira de Castro podemos extrair seis conclusões principais em redor de três temas – *business model canvas*, valor cultural e comunicação e tecnologia.

- *BMC como ferramenta de diagnóstico.* O *business model canvas* demonstrou ser uma ferramenta útil para compreensão do sistema necessário para criação de valor cultural: entendendo o funcionamento dos blocos e da sua conexão foi possível apurar os principais défices, traçar o perfil de urgências a colmatar e propor soluções.
- *BMC como ferramenta visual.* A interatividade ou apresentação figurativa do *business model canvas* permite visualizar e relacionar o macro ambiente da organização de uma forma mais ativa e voltada para a prática, i.e., para a conceção de planos de ações.
- *Valor cultural como motor.* A criação, desenvolvimento e apresentação do valor cultural deverá ser, simultaneamente, o compromisso e o motor da organização: a gestão deverá corresponder a estes deveres.
- *Adequação do valor cultural aos segmentos.* O valor cultural advém de um conjunto de motivações, práticas, ideologias e comportamentos que definem um grupo ou comunidade, sendo necessário compreender a dinâmica de cada alvo e adaptar iniciativas aos segmentos.
- *Comunicação e tecnologia.* Entender a comunicação e a tecnologia enquanto atividades-chave permite o crescimento de redes interpessoais para desenvolvimento das funções organizacionais.
- *Comunicação digital.* Torna-se imprescindível que o complexo adote ferramentas e plataformas digitais para comunicar com o público.

Este estudo exploratório sugere três implicações práticas e duas teóricas, indicadas de seguida.

- Sugere que o BMC pode ser útil par identificar défices organizacionais a partir dos blocos e da sua relação ao setor cultural.
- Aponta para soluções teórico-conceituais que podem ser exequíveis na prática.
- Pode ser replicado a casos semelhantes dado que constrói um pensamento reflexivo, analítico e criativo que parte da definição do problema central: incapacidade de criar e disseminar valor cultural. Este processo pode ser construído a partir da proposta de valor cultural (Fig. 3).
- Amplia a investigação sobre a utilização do BMC quer como ferramenta de diagnóstico da criação de valor quer a sua aplicação a equipamentos culturais.
- Possibilitou a geração de hipóteses para serem testadas mais tarde no aprofundamento deste estudo ou em futuros estudos de caso.

Pela revisão de literatura efetuada, existem sinais de que este estudo é dos primeiros a explorar o BMC como ferramenta de diagnóstico à criação de valor por equipamentos culturais.

REFERÊNCIAS

- [1] S. Charreire, S. and F. Durieux, “Explorer et tester: les deux voies de la recherche”, in R. Thietart (Eds.), « Méthodes de Recherche en Management » (3^{ème} éd.). Paris: Dunod, 2007.
- [2] C. Reichardt and T. Cook, “Beyond qualitative versus quantitative methods”, in T. Cook. and L. S. Reichardt (Eds.), “Qualitative and Quantitative Methods in Evaluation Research”. London: Sage, 1979, pp. 7-30.
- [3] R. Yin, *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, Los Angeles: Sage Publications, 2018.
- [4] L. Laudan, “Science and Values - The Aims of Science and Their Role in Scientific Debate” (reprint edition, 1984). London: University of California Press, 1992.
- [5] M. Moldoveanu, “Hunches, heuristics and algorithmics - A quick note”, in Martin, R., “The Design of Business - Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage”. Boston: Harvard Business Press, 2009, pp. 10-11.
- [6] C. P. Coutinho, “Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática”. Coimbra: Almedina, 2011.
- [7] A. B. S. Oliveira, A. Ceconelo, C. F. Barbosa, E. S. Célice, M. C. Kounrouzan e W. A. B. Di Giorgi, “Métodos e Técnicas de Pesquisa em Contabilidade”. Saraiva: São Paulo, 2003.
- [8] E. M. Philips and D. S. Pugh, “How to Get a Ph.D - A Handbook for Students and Their Supervisors”. Philadelphia: Open University Press, 1993.
- [9] E. G. Guba and Y. S. Lincoln, “Competing paradigms in qualitative research”, in Denzin, N. K. and Y. S. Lincoln (Eds.), “Handbook of Qualitative Research”. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1994, pp. 105-177.
- [10] E. G. Guba, “The alternative paradigm dialog”, in Guba, E.G. (Ed.), “The Paradigm Dialog”. Newbury Park, California: Sage Publications, 1990, pp. 17-27.
- [11] E. Morin, “Introduction à la Pensée Complexe”. Paris: ESF éditeur, 1990.
- [12] J.-L. Le Moigne, “Le Constructivisme, Tome 1 – Fondements”. Paris: ESF Editeur, 1994.
- [13] J.-L. Le Moigne, “Le Constructivisme, Tome 2 – Des Épistemologies”. Paris: ESF Editeur, 1995.
- [14] J.-L. Le Moigne, “La Modélisation des Systèmes Complexes”. Paris: Dunod, 1999.
- [15] E. G. Guba and Y. S. Lincoln, “Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences”, in Denzin, N. K. and Y. S. Lincoln (Eds.), “Handbook of Qualitative Research”. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2008, pp. 255-286.
- [16] T. Hopper and A. Powell, A., “Making Sense of Research Into The Organizational And Social Aspects of Management Accounting - A Review of its Underlying Assumptions”, *Journal of Management Studies*, 22, 5, pp. 429-465, 1985.
- [17] M. Van Manen, “Investigación Educativa y Experiencia Vivida”. Barcelona: Idea Books, 2003.
- [18] S. Sarkar, “Empreendedorismo e Inovação”, Lisboa: Escolar Editora, 4ª edição, 2014.
- [19] J. Magretta, “Why Business Models Matter”, in *Harvard Business Review*, 2002. Available: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>. Consulta: 15-02-2020.
- [20] A. Osterwalder and Y. Pigneur, “Business Model Generation – Inovação em Modelo de Negócios: Um Manual para Visionários, Inovadores e Revolucionários”, Alta Books, 2011.
- [21] K. Marx and F. Engels, “Collected Works”, vol. 35, Karl Marx – Capital Volume 1, Lawrence & Wishart Electric Book, 2010.
- [22] J. Leng, *Business Model Innovation in Chinese Private Art Galleries: a Dual Value Proposition Model*, Ph.D Thesis, ISCTE – University Institute of Lisbon, 2017.
- [23] V. Araújo, “A questão do valor na crítica e na produção cultural contemporânea”, in *Revista Travessias* ED. XIV vol. 6, n.1, 2012. Available: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/travessias/article/view/6213/4832>. Consulta: 15-02-2020.
- [24] J. Júnior, “Trabalho socialmente qualificado, produção de valor, indústria cultural e paradigma da linguagem: reflexões iniciais sobre as relações entre economia, cultura e individualidade” *Revista de Ciências Sociais*, vol.31 n.1, pp. 136-153, 2000.
- [25] A. Appadurai, «1. Aqui e Agora» [excerto], *Dimensões Culturais da Globalização: A modernidade sem peias*, Lisboa: Teorema, 2004, pp. 11-30.
- [26] G. Lipovetski and J. Serroy, «“Introdução”, *A Cultura-Mundo: resposta a uma sociedade desorientada*, Lisboa: Edições 70, 2010, pp. 11-37.
- [27] A. Parasuraman, A. and D. Grewal, “The impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda”, in *Academy of Marketing Science Journal*, 28, 1, Winter 2000.
- [28] M. Menezes, “Do problema do valor cultural às operações de patrimonialização” in *De Violet-Le-Duc à Carta de Veneza, teoria e prática do restauro no espaço Ibero-Americano*, Artis, Congresso Lisboa, LNEC, 2014.
- [29] T. Coelho, “Dicionário Crítico de Política Cultural, Cultura e Imaginário”. Editora Iluminuras, 1997.
- [30] U. Meneses, “O campo do património cultural: uma revisão de premissas”, I Fórum Nacional do Património Cultural, Sistema Nacional de Património Cultural: desafios, estratégias e experiências para uma nova gestão, 2012.
- [31] J. Pereira, “O Valor da Arte e da Cultura Artística para os Portugueses”, Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2019. Disponível em: <https://www.ffms.pt/blog/artigo/373/o-valor-da-arte-e-da-cultura-artistica-para-os-portugueses>. Consulta: 17-02-2020.
- [32] E. Silva; E. Lima e S. Costa, “Qual o significado de valor? Uma abordagem baseada em diferentes perspetivas” in *Revista Produção Online*, Florianópolis, SC, vol. 15, nº4, p. 1326-1350, out./dez.2015.
- [33] S. Tavares, “Complexo Cultural Ferreira de Castro: Comunicação Estratégica do Valor Cultural”, Tese apresentada no ISCTE-IUL para obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e Estudos da Cultura, no Ramo de Gestão Cultural, 2019.
- [34] R. Sobreira, “Os profissionais da comunicação estratégica das organizações em Portugal”, Ph.D Thesis, FCSH – Universidade de Lisboa, 2010.