



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

No *backstage* do encontro entre setor privado e cultural: um caso de estudo múltiplo no contexto da plataforma digital Portugal #Entraemcena

Catarina Pinto Pessoa Godinho

Mestrado em Estudos e Gestão da Cultura

Orientadora:

Doutora Maria João Vaz, Professora Associada,
ISCTE - Escola de Sociologia e Políticas Públicas

Co-Orientadora:

Doutora Caterina Foà, Professora Auxiliar Convidada,
ISCTE - Escola de Sociologia e Políticas Públicas

Outubro, 2022



SOCIOLOGIA
E POLÍTICAS PÚBLICAS

Departamento de História

No *backstage* do encontro entre setor privado e cultural: um caso de estudo múltiplo no contexto da plataforma digital Portugal #Entraemcena

Catarina Pinto Pessoa Godinho

Mestrado em Estudos e Gestão da Cultura

Orientadora:

Doutora Maria João Vaz, Professora Associada,
ISCTE - Escola de Sociologia e Políticas Públicas

Co-Orientadora:

Doutora Caterina Foà, Professora Auxiliar Convidada,
ISCTE - Escola de Sociologia e Políticas Públicas

Outubro, 2022

Aos companheiros das artes
Aos que querem fazer a diferença
Aos do amanhã

Agradecimento

*Para ser grande, sê inteiro: nada teu exagera ou exclui.
Sê todo em cada coisa. Põe quanto és no mínimo que fazes.
Assim em cada lago a lua toda brilha, porque alta vive.*

Ricardo Reis

Iniciando por quem me ocupa a alma: à minha mãe, minha maior amiga, agradeço-te por me ensinares a dar tempo, e por me lebares a celebrar todas as pequenas coisas; ao meu pai, obrigada pela criança feliz que me fizeste e fazes ser, mesmo de longe, sei que tenho o teu apoio, sempre; ao meu irmão, agradeço-te muito a ajuda na busca incessante por *gatekeepers* da plataforma, pela tua calma (quase) contagiante, e pelo facto de apenas ocasionalmente te lembrares deste meu projeto académico; ao Alexandre, obrigada por me fazeres bem, a ti devo-te este tema!

Maria C., está feito, mestre! Talvez seja desta que vamos jantar. Rita C., minha querida amiga, todas as tentativas de estudo conjunto deram errado, mas agradeço-te cada uma delas, cada chamada de desabafo e tentativa de interajuda. João Costa, meu irmão emprestado, obrigada pela tua sempre doce presença.

Professora, Caterina Foà: obrigada por acreditar neste projeto, por partilhar tamanho entusiasmo desde início. Aprendi muito com a professora e pretendo continuar a acompanhar todos os seus projetos futuros. Foi com grande prazer e reconhecimento que pude contar com a experiência e conhecimento da professora para esta páginas.

A todos os envolvidos neste estudo, bailarinos e compositores, que merecem todo o reconhecimento devido, profissionais das empresas Ageas, Vodafone, Renova, e, em especial, ao Gonçalo Castel Branco, o meu enorme agradecimento pela partilha e pela inspiração. A minha admiração pelo vosso trabalho é enorme.

Aos professores que tive oportunidade de conhecer ao longo do Mestrado, o meu muito obrigada por esta jornada.

E agradeço, por fim, aos que vierem a ler este trabalho, que espero que contribua para algo maior.

Resumo

Em 2020 a plataforma digital Portugal #Entraemcena (PEC) apresentou uma proposta inédita para promover o encontro entre agentes dos setores cultural e criativo e o setor privado comercial. Adotando um modelo de marketplace digital, assente num *website*, a PEC visava criar um (ciber)espaço, sujeito às leis da oferta e procura, facilitador do encontro e transação entre empresas e profissionais. Os objetivos de financiamento ou compra de produtos/serviços artísticos realiza-se através de modelos de funcionamento específicos: Ideias e Desafios. Considerando o seu impacto mediático imediato, mas fugaz, a investigação propõe aprofundar os conhecimentos sobre a PEC, descrevendo a composição do ecossistema que sustenta este movimento nacional de apoio aos setores cultural e criativo e analisando as efetivas formas de uso por parte dos agentes. Para responder à questão “Qual é a forma de participação de empresas comerciais com a PEC e de envolvimento com os agentes envolvidos no ecossistema da Portugal #Entraemcena?” o caso de estudo múltiplo analisa as experiências dos Desafios lançados por três empresas – Renova, Vodafone e Ageas- e discute as principais motivações e dinâmicas do seu envolvimento, oferecendo um mapeamento das diferentes intenções que movem agentes do setor privado a “entrarem em cena” e financiar projetos captados via PEC.

Palavras-chave: plataforma digital; *marketplace*; financiamento privado

Abstract

In 2020, the digital platform Portugal #Entraemcena (PEC) put forward an unprecedented proposal to promote the meeting between agents of the cultural and creative sectors with the commercial private sector. Adopting a digital marketplace model, based on a website, PEC aimed to create a (cyber) space, subject to the laws of supply and demand, facilitating the meeting and transaction between companies and professionals of the cultural and creative sector. The objectives of financing or purchasing artistic products/services are realized through specific operating models: Ideas and Challenges. Considering its immediate but fleeting media impact, the research proposes to deepen the knowledge about the PEC, describing the composition of the ecosystem that sustains this national movement of support for the cultural and creative sectors and analysing its' effective forms of use by players enrolled in the platform. To answer the question "In what way do commercial companies participate within Portugal #Entraemcena and what is their involvement with the other parties involved in the ecosystem of Portugal #Entraemcena?" the multiple case study research analyses the experiences of the Challenges launched by three companies - Renova, Vodafone and Ageas- and discusses its main motivations and dynamics of their involvement, offering a mapping of the different intentions that move private sector agents to "enter the scene" and fund projects raised via PEC.

Key words: digital platforms; *marketplace*; private funding

Índice

Agradecimento	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Introdução	
Capítulo 1. Revisão da Literatura	5
1.1. Transformação digital: contextualização	5
1.1.1. <i>Marketplaces</i> e plataformas digitais	8
1.1.2. Impacto no setor cultural e criativo	14
1.2. A instrumentalização da cultura e criatividade	19
1.2.1. Financiamento às artes e à cultura: oportunidades, motivações e tendências	23
Capítulo 2. Metodologia	31
2.1. Fase exploratória	35
2.1.1. Técnicas de recolha de dados	35
2.1.2. Definição do tema	37
2.2. Fase de aprofundamento: Desenho da pesquisa	46
2.2.1. Tipo de estudo	49
2.3. Critérios de amostragem	49
2.4. Técnicas de recolha de dados	53
2.4.1. Entrevistas	54
2.5. Técnicas de análise de dados	56
Capítulo 3. Objeto de Estudo: Portugal #Entraemcena	59
3.1. Origem do projeto	59
3.2. Funcionamento	64
3.3. Término/desfecho	69
Capítulo 4. Casos de estudo	73
4.1. Renova	74
4.1.1. Relação da entidade com práticas de financiamento às artes	74
4.1.2. Relação da entidade com a Portugal #Entraemcena	75
4.1.3. Processo de seleção/implementação	76
4.1.4. Balanço da experiência	78

4.2.	Vodafone	80
4.2.1.	Relação da entidade com práticas de financiamento às artes	80
4.2.2.	Relação da entidade com a Portugal #Entraemcena	81
4.2.3.	Processo de seleção/implementação	83
4.2.4.	Balanço da experiência	85
4.3.	Ageas	86
4.3.1.	Relação da entidade com práticas de financiamento às artes	87
4.3.2.	Relação da entidade com a Portugal #Entraemcena	88
4.3.3.	Processo de seleção/implementação	90
4.3.4.	Balanço da experiência	91
Capítulo 5.	Análise e discussão de resultados	95
5.1.	Modelo de funcionamento e ecossistema da plataforma Portugal #Entraemcena	95
5.2.	Formas de uso da plataforma Portugal #Entraemcena	101
5.3.	Intenções das empresas privadas para se envolverem com a Portugal #Entraemcena	104
Capítulo 6.	Conclusão	107
	Bibliografia e Fontes	111
	Anexos	119

Índice de quadros e figuras

Figura 2.1.	Página inicial da Portugal #Entraemcena	40
Figura 2.2.	Perfil do utilizador da Portugal #Entraemcena	40
Figura 2.3.	Manual passo a passo da Portugal #Entraemcena	42
Figura 2.4.	Secção das Ideias da Portugal #Entraemcena	43
Figura 2.5.	Secção dos Desafios da Portugal #Entraemcena	44
Figura 2.6.	Stakeholders identificados na página inicial da Portugal #Entraemcena	46
Figura 2.7.	Processo de recolha de dados	48
Figura 2.8.	Mapeamento de stakeholders plataforma Portugal #Entraemcena	50
Figura 2.9.	Ilustração de processo de amostragem de stakeholders da plataforma Portugal #Entraemcena	51
Quadro 1.1.	Principais atributos de modelos de negócios em <i>marketplaces</i>	11
Quadro 1.2.	Tipos de modelos de negócios em <i>marketplaces</i>	12
Quadro 2.1.	Síntese de fontes e métodos de recolha por fase de investigação	33
Quadro 2.2.	Notícias sobre a PEC	36
Quadro 2.3.	Empresas seleccionadas para casos de estudo	52
Quadro 2.4.	Notícias sobre empresas parcerias da PEC	53
Quadro 2.5.	Entrevistas online, porta-vozes e descrição	55
Quadro 2.6.	Dimensões e subdimensões de análise	56
Quadro 3.1.	Mapeamento de agentes responsáveis pela gestão da PEC por fases e funções	61
Quadro 3.2.	Descrição do modelo de negócio da plataforma Portugal #Entraemcena	68

Introdução

O contexto vivido em 2020 desafiou a capacidade de reinvenção e resiliência de múltiplos setores económicos. A declarada pandemia pela Organização Mundial da Saúde a 9 de março, e, mais tarde o decretado Estado de Emergência no país, instauraram a necessidade de repensar mecanismos de relacionamento entre pessoas, acelerando tendências, nomeadamente, introduzindo novos modelos de operação de organizações e abrindo terreno à maior digitalização de processos.

O cenário rapidamente despoletou a visibilidade do setor cultural e criativo, evidenciando a realidade de precariedade e instabilidade já conhecida entre os profissionais (Garcia et al., 2016). Surgiram várias medidas de apoio por parte do setor público e contributos por parte do setor privado, desafiando-se também a capacidade do setor cultural e criativo, estruturalmente, se moldar a uma nova realidade sem prazo à vista. Além dos programas de apoio governamentais, surgiram múltiplas iniciativas com o objetivo comum de minimizar o impacto desta crise sem precedente no setor cultural e criativo (Neves, 2020). As respostas ao bloqueio foram diversas: Teatros, avançaram com a criação de “palcos” *online*, companhias de dança e de teatro repensaram as obras já produzidas ou em processo de produção, de acordo com as exigências do espaço digital, e museus, abriram portas a uma nova experiência de visita, numa tentativa de contrariar o “distanciamento” e aproximar os públicos das obras outrora “fechadas” em vitrines físicas. As redes sociais, por seu turno, tiveram o papel fundamental de divulgar estas novas ferramentas junto dos públicos e permitir o desenvolvimento de ações estratégicas de aproximação, com ênfase na dinamização destes canais. A aprendizagem coletiva e contínua fazia parte deste vocabulário.

Podcasts, entrevistas, conversas com artistas, *livestreaming* de ensaios, excertos de peças, entre outros, contemplam algumas das ações implementadas por organizações e artistas, numa tentativa de preservarem as relações com os públicos e assegurarem, na expectativa da retoma da atividade, a sustentabilidade das estruturas que haviam criado. Sugestões veiculadas pela interatividade, participação e oferta de produtos ou serviços complementares fizeram parte das estratégias, incluindo o desenvolvimento de conteúdos numa lógica multicanal e *gamificada*, repensando de igual modo as formas tradicionais de monetizar os bens propostos. Contudo, a precariedade e o risco de total decadência do setor sensibilizaram o setor privado e público para o cenário, em prol da continuação da atividade de profissionais da cultura. Como elo comum, salienta-se a componente digital e tecnológica associada transversalmente às iniciativas implementadas.

Numa forçada adaptação à nova “economia Netflix”, viram-se surgir iniciativas de apoio de diversas frentes, salientando-se a união entre setores e, predominantemente, o espírito de interajuda. Para além das respostas de curto prazo propostas pela tutela da cultura, com benefícios sociais ou apoios extraordinários, também o setor privado se debruçou sobre este tema. As formas de financiamento da cultura, uma discussão sempre em aberto, tornaram-se uma questão de emergência, com a

sustentabilidade de organizações, artistas e projetos culturais a ficar cada vez mais ameaçada, impactando inclusive a capacidade de subsistência destes profissionais. É neste cenário que surge a Portugal #Entraemcena (PEC).

Alicerçada no campo digital, esta iniciativa propunha um modelo de *marketplace* digital (Rangaswamy et al., 2020) totalmente inovador no setor, aproximando empresas do setor privado lucrativo e entidades públicas de profissionais da cultura, numa tentativa de promover a mudança no paradigma relacional entre os dois lados – oferta e procura. A PEC elevou as expectativas do setor cultural e criativo pela simplicidade e aparente eficácia deste modelo, que contrastava com o que era feito paralelamente ao nível governamental, pois mais do que um apoio financeiro, procurava-se promover a autonomia e empoderamento do setor cultural e criativo para se “ligar” a organizações privadas e garantir, por esta via, o financiamento ou compra dos seus produtos ou serviços.

Materializada numa plataforma *online* (*website*), a Portugal #Entraemcena tinha como público-alvo artistas - sozinhos ou em coletivos, estruturas de criação, empresas de produção e promoção, agências, etc - e entidades públicas ou privadas que procuram talento - empresas, marcas, fundações. A missão sustentada pela PEC veio introduzir uma lógica pioneira no mercado cultural português ao promover o encontro (*matchmaking*) entre procura e oferta (Cusumano et al., 2019). Para o efeito, a plataforma funcionava a partir de dois modelos principais: Ideias – lançadas por profissionais do setor cultural e criativo na PEC em procura de financiamento - e Desafios – divulgados por entidades públicas e privadas na PEC, que, adotando uma lógica semelhante à de um concurso, procuravam financiar ou comprar produtos ou serviços artísticos específicos.

Num contexto em que marcas se associam cada vez mais a produtos culturais, representativos de valor simbólico (Schroeder et al., 2010) e em que existe uma cada vez maior apropriação da cultura e da criatividade como ferramenta útil para múltiplos setores (Bina et al., 2012; Hesmondhalgh, 2013; Gehman & Soublière, 2017), as potencialidades deste, que se poderia descrever como fenómeno emergente contemporâneo, pautaram a relevância de um estudo empírico sobre o modelo proposto na plataforma Portugal #Entraemcena, totalmente pioneiro no contexto português.

Com efeito, a presente investigação, de metodologia qualitativa, adota o modelo de caso de estudo múltiplo (Yin, 2003), e procura entender em profundidade a forma de participação de empresas comerciais com a plataforma Portugal #Entraemcena e a forma de envolvimento dos agentes no ecossistema da PEC.

Assumem-se como casos de estudos três Desafios lançados pelas empresas Renova, Vodafone e Ageas na plataforma, selecionados a partir de amostragem estratificada aleatória, com base em múltiplos requisitos analíticos. Não procurando a representatividade dos resultados, o presente estudo visa entender e fornecer uma abordagem aprofundada sobre o envolvimento e parceria destas empresas com a PEC, as formas de uso da plataforma e as motivações e intenções das empresas para se envolverem. Foi ainda importante captar a essência da PEC, nomeadamente, definindo o seu ecossistema, onde se

incluem os agentes envolvidos na sua criação e manutenção, bem como os objetivos definidos para a plataforma – identificada como objeto do estudo.

No que respeita à divisão deste trabalho, em primeiro lugar, no Capítulo 1 – Revisão da Literatura – apresentam-se os principais conceitos teóricos, tendências e reflexões acerca de grandes temas: transformação digital – novas propostas de modelos *online*, como a criação de *marketplaces* e plataformas digitais, passando-se de seguida à reflexão acerca do seu impacto no setor cultural e criativo; instrumentalização da cultura e criatividade, onde se pretende explorar o papel das artes e cultura no atual mercado, bem como captar atuais formas de financiamento ao setor, destacando-se com particular relevância o financiamento privado e respetivos modelos.

Em segundo lugar, no Capítulo 2 – Metodologia –, apresenta-se o modelo analítico do presente trabalho, nomeadamente, elencado com máximo detalhe as fases exploratória e de aprofundamento da investigação, ambas de máxima relevância para este estudo, bem como a metodologia de recolha, análise e triangulação dos dados recolhidos a partir de fontes primárias e secundárias.

No Capítulo 3 – Objeto de estudo –, seguimos para a primeira análise detalhada sobre a Portugal #Entraemcena, seguindo-se no Capítulo 4 – Casos de Estudos –, a descrição rigorosa de cada um dos Desafios lançados pelas empresas, incluindo um primeiro enquadramento sobre estas entidades, relações prévias com participação financeira no setor cultural e criativo, relação com a PEC, motivações e objetivos para o envolvimento. No Capítulo 5 – Análise e discussão de resultados – são apresentados e cruzados os principais temas debatidos ao longo dos capítulos 3 e 4, tendo por base os objetivos específicos definidos para a presente investigação, com o objetivo de apresentar as principais semelhanças e diferenças entre os casos estudados, e responder à pergunta de partida: Qual é a forma de participação de empresas comerciais com a plataforma Portugal #Entraemcena e de envolvimento com os agentes envolvidos no ecossistema da Portugal #Entraemcena?

Revisão da Literatura

1.1. Transformação digital: contextualização

De uma sociedade de alcance limitado passámos a uma indefinição de alcance social, onde redes sociais *offline* se expandem e multiplicam-se os ambientes *online*, derrubando fronteiras físicas e culturais entre comunidades: “A riqueza das redes sociais permite a conectividade, enquanto contorna as instituições sociais existentes; seguindo esta linha de argumentação, a conectividade conduz automaticamente à colectividade ou à conectividade” (Van Dijck et al., 2018, p. 2). Criam-se novas abordagens e materializações de ecossistemas, experiências e vivências de relações e dinâmicas sociais. Concomitante ao desenvolvimento de novas formas de relacionamento e transação, assistimos à consolidação de uma cultura de partilha, aliada de uma economia de partilha, que potencia e fomenta o surgimento de diferentes modelos de interação: pessoas para pessoas (*peer to peer*), organizações para pessoas e organizações para organizações (incluindo-se governos) (Codagnone & Martens, 2016).

Andreotti, et al. (2017) estudam o conceito de economia de partilha como um processo de transação, intermediado por plataformas digitais que capacitam a troca (venda ou oferta) de bens para o uso de terceiros. Os benefícios e problemas acarretados por esta nova experiência interacional e transacional, no contexto económico e comercial, são analisados segundo diferentes argumentos. Por um lado, a economia de partilha permite que os lados da oferta e da procura expandam opções e acessem a valores mais baixos (Sundararajan, 2016, citado em Täuscher & Laudien, 2018). Outros autores destacam que este contexto convoca e apela a oportunidades de empreendedorismo, contribuindo para o desenvolvimento económico como um todo, fomentando formas de emprego alternativas e abrindo novas fontes de rendimento anteriormente inexistentes (Andreotti, et al. 2017). No outro extremo, académicos sublinham os problemas associados a estes modelos económicos e sistemas de serviços, nomeadamente, ao nível laboral, é abordada a maior desigualdade, em termos de remuneração, as fracas condições laborais, e, no geral, o surgimento do “novo precariado” (Hill, 2015; Kuttner, 2013; Slee, 2015; citado em Andreotti et al., 2017), tendo este que ver com a normalização do empreendedorismo.

Ao encontrarmos este “novo precariado” no contexto já reconhecidamente precário do setor cultural e criativo, a discussão enriquece-se e complexifica-se. Face a este panorama, e assumindo-se a relevância e galopante premência do “espírito empreendedor” na sociedade atual, debruçamo-nos de seguida para um maior entendimento deste conceito.

Popularizado por Joseph Schumpeter na Teoria da Destruição Criativa (1942), o termo remete ao contexto da ascensão do neoliberalismo e do neoconservadorismo. O teórico descreve este como um processo de inovação, que tem lugar numa economia de mercado em que novos produtos destroem empresas velhas e antigos modelos de negócio. Para Schumpeter, as inovações de empresários são a força motriz do crescimento económico a longo prazo. Segundo o autor, a destruição criativa (*creative destruction*), revoluciona a estrutura económica a partir de dentro, rompendo antigas fórmulas através

da criação de novas. Contrariamente ao que havia sido proposto nas teorias económicas clássicas, que evitam o desequilíbrio, a incerteza e mudança, o autor sublinha que heterogeneidade, flexibilidade e rutura de velhos hábitos são centrais ao desenvolvimento (Pfarrer & Smith, 2005). Por isso, na ótica de Schumpeter, o empreendedor seria alguém versátil, com habilidades técnicas para saber produzir, e capitalista, conseguindo reunir recursos financeiros, organizar as operações internas e realizar as vendas da respetiva empresa. Neste sentido, qualquer decisor ou gestor capaz de tomar decisões de risco em prol da inovação caberia nesta definição de empreendedor. Mais recentemente, J. Gehman, M. Lounsbury & M. Glynn (2018) alertaram para o facto de o empreendedorismo ainda se pensar de forma enviesada: individualização do empreendedor, pensamento voltado para *start ups* ou para oportunidades de negócio. Surge daqui o conceito de *homo empreendedores*: “*Homo entrepreneurs may be conceptualized as a particular species of homo economicus in that it directs attention to the rational, self-interested behaviour of individuals, but also endows those individuals with the powers to assess and take risks under conditions of Knightian uncertainty by exercising judgment and engaging in experimentation.*” (Gehman et al., 2018, p.4). Por seu turno, e à semelhança do já explorado relativamente à amplificação dos serviços de partilha, a banalização do empreendedorismo, prefigura aspetos menos positivos do futuro modelo de emprego, dando mais destaque a noções de autoemprego e *freelancers* que trabalham sobre condições precárias. É assim que, dentro da economia de partilha, emerge a *gig economy*, tipificada por plataformas *online* e trabalhadores independentes que atuam de forma isolada num paradigma de digitalização dos mercados (Standford & Stewart, 2017).

Em suma, falamos de uma complexa e ainda desregulada era digital, assente numa crescente sociedade de plataformas (Nierborg & Poell, 2018), e promotora de uma realidade transformadora no que respeita a organização de indivíduos e grupos dentro dos contextos económico, político e social aquando da criação, distribuição e captação de recursos tangíveis e intangíveis.

Na génese destas transformações, encontra-se o setor das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), que tem mobilizado as diversas indústrias para desenvolver abordagens adequadas às necessidades e proposto ambiciosas soluções, capacitando-as destes novos ecossistemas tecnológicos e digitais (Nierborg & Poell, 2018). O panorama comunicacional constrói-se em torno das novas dinâmicas de acessibilidade da informação, identificando-se quatro tendências a este respeito: 1) maior acessibilidade através de modelos de *Gatekeeping*, ao serem introduzidos novos agentes de classificação para a experiência, como motores de busca e portais que originam um novo fenómeno de seleção e classificação; 2) *software* livre, que originaram uma presença galopante de ferramentas de *software* de código livre, permitindo a produtores individuais copiar a presença *online* de grandes editoras, aumentando a variedade de escolhas disponíveis tanto para o utilizador como para o produtor; 3) *Open Access* ou Acesso Livre, estudado a par da anterior tendência, que nos trouxeram novas formas de entretenimento, informação e conteúdos caracterizados pelo acesso gratuito, permitindo que também o utilizador seja parte ativa da criação, exigindo, por seu turno, o repensar dos modelos de negócio até então inquestionáveis; e 4) Acessibilidade móvel à Informação, que contornaram o aspeto “estático” de

computadores e televisão para um maior dinamismo e hibridização, estabelecendo uma parceria entre mobilidade e acessibilidade, numa nova moldura espaço-temporal. (Cardoso, G., 2016). Divididas em três componentes chave, nomeadamente, a componente tecnológica, a componente da informação que a tecnologia permite recolher, entregar e tratar, e a componente comunicacional, que a tecnologia facilita, servindo como médium da informação recolhida, as TIC usam equipamentos eletrónicos para tratar informação, sendo que as tecnologias da comunicação refletem o processo de enviar, receber e trocar informação através de sistemas em rede, suportados pelas tecnologias da informação (Rhine, 2006).

As TIC são centrais para o crescimento económico e aumento de competitividade. Por seu turno, o seu desenvolvimento e competitividade está fortemente dependente da qualidade e diversidade de conteúdo disponível, sendo o conteúdo cultural e criativo o motor essencial para o arranque, uso e desenvolvimento das TIC pela capacidade de alimentar o galopante crescimento do ciberespaço, dada a evolução da procura e a proliferação dos novos media e as necessidades daqui resultantes. Ou seja, a multiplicação de canais de distribuição e plataformas resulta na procura por conteúdos que as preencham e as justifiquem. Se olharmos para este quadro numa perspetiva holística, rapidamente entendemos que o aparecimento de novas aplicações e serviços de conteúdos e o alcance global da internet obrigam a uma renova arquitetura e criação de novos modelos económicos, suplementares às tradicionais teorias de distribuição em massa, num universo onde pessoas, consumidores e clientes, passam a utilizadores e visitantes segmentados segundo os mais sofisticados mecanismos (Bina et al., 2012).

Nos glossários de organizações, empresas e marcas, surgem termos de *user experience* (UX) e *user journey* como tentativas de sintetizar perfis, extrapolar modelos de operação e negócio e renovar formas de interação e fidelização objetivando a diferenciação positiva. Paralelamente, a possibilidade de canais e meios através dos quais uma pessoa pode interagir com uma marca fomentam o surgimento de termos como experiência do consumidor (*customer experience* - CX), que evoca uma relação multicanal com uma marca, e experiências de utilizador (UX), que pode ser reduzida à interação limitada a um canal ou meio.

Para Hassenzahi (2006), UX tem que ver com tecnologia que preenche mais do que necessidades instrumentais. Consagra uma sequência de estados internos do utilizador (predisposição, expectativas, motivações, estados de espírito), características do sistema desenhado (a sua complexidade, propósito, funcionalidade, uso) e o contexto em que as interações ocorrem. Independentemente de se adotar um ou outro termo (CX versus UX), conclui-se que existem múltiplos níveis de experiência e cada um possui igual importância para a otimização da experiência de um utilizador (consumidor, visitante, investidor, etc). Numa escala micro, define-se a 1) interação singular do utilizador que recorre a um único dispositivo (*online* ou físico) para efetuar uma tarefa específica. Ao analisar este nível, o foco recai em entender padrões comportamentais e definir linhas orientadoras e princípios de design específicos que melhorem a interação desse utilizador com determinado canal. O nível el de 2) jornada (*journey level experience*) é o seguinte e contempla o caminho que o utilizador percorre, numa lógica de causa efeito

cumulativa e, por isso, definida no tempo, nos canais e meios utilizados, sendo estes variáveis incrementais ao alcance do objetivo do utilizador (compra de um bem, obtenção de uma informação, etc). Por norma, este nível consiste numa série de interações diferentes que visam o alcance de um objetivo único e que compõem a viagem/experiência que o utilizador tem com determinada marca, produto ou serviço. Por fim, o nível de 3) experiência do consumidor (CX) corresponde à etapa de âmbito mais abrangente. Inclui as interações mantidas entre organizações e pessoas ao longo do tempo e entre canais, que fomentam a relação entre marca e consumidor (a etapa seguinte, desejada). O foco neste último ponto reside em captar a experiência de longo prazo mantida entre as partes e preocupa-se em entender todas as interações e todas as jornadas efetuadas durante determinado período (Salazar, 2019).

Como se pode depreender, todo este processo beneficia organizações privadas e/ou públicas, ao promover a melhor experiência possível com essas entidades e conduzir o consumidor não só a interagir com as mesmas uma vez, mas também a procurá-las na futuridade, advogando a favor das mesmas junto das suas redes. Por outro lado, quando mais utilizadores, maior o número de dados recolhidos e, por isso, melhores os algoritmos daí resultantes. No outro lado, beneficiam deste modelos utilizadores/consumidores ao verem aqui um processo rápido, facilitado e personalizado. Os prós e contras destes pressupostos dependem do setor em causa, não deixando, contudo, de ser necessário não ignorar a questão de se instituir uma lógica predatória por parte de detentores de plataformas, deixando margem para o debate relativo à proteção de dados – assunto que nos transporia para uma reflexão, embora interessante, meramente complementar ao presente estudo.

Após este enquadramento, onde se definiram conceitos essenciais para a compreensão do ecossistema digital e o enquadramento do contexto da presente investigação, como os de economia da partilha, utilizador e dados, passamos ilustrar o debate teórico em torno das plataformas digitais e do seu funcionamento.

1.1.1. *Marketplaces* e plataformas digitais

Como até aqui foi possível compreender, os eixos mobilizadores, mediadores e agregadores das plataformas digitais são sustentados por modelos complexos de interconexão de frentes, controladas por algoritmos e sustentadas por modelos de negócio assentes na recolha e partilha de dados de utilizadores, bem como dos conteúdos ou produtos por eles criados ou transacionados (Foà, 2019). Um dos problemas elencados pelos autores é o facto de as plataformas serem muitas vezes entendidas como ferramentas estáticas e não se pensar nestas enquanto fluxos dinâmicos, à semelhança dos próprios conteúdos que recebem, agregam e partilham. Por isso, a estratégia fundamental das organizações ou pessoas que as desenvolvem deve precaver a necessidade de ajuste constante a novas tecnologias, de revisitação dos modelos de negócio e infraestrutura. Paralelamente, a introdução da lógica de algoritmos em contraposição à lógica editorial, tem-se tornado central na medida em que produtores e gestores estão

progressivamente a orientar a sua estratégia de acordo com a recomendação, *ranking* e outros *inputs* apreendidos de plataformas mobilizadoras.

O uso prático de algoritmos tem tomado uma dimensão qualitativa bastante diferente graças à explosão do poder computacional e da coleção de dados digitais. Da gestão algorítmica definida por Lee, et al. (2015) – conjunto de regras seguidas de cálculos e outras operações de resolução de problemas - passamos ao uso dos algoritmos como parte de gestão, que se foca nos algoritmos de *software*, definidos como processos programados por computadores para transformar dados recolhidos em outputs desejados (Kellog et al., 2020, citado em Wood, 2021). Mateescu e Nguyen (2019, citado em Wood, 2021) definem os algoritmos de gestão como um conjunto de ferramentas tecnológicas e técnicas que permitem processos de tomada de decisão automatizados ou semi automatizados. No estudo que aqui se refere, o foco recai na análise de plataformas digitais de trabalho (*digital labour platforms*), entendidas como infraestruturas digitais que operam por meio de intermediários dentro de mercados multilaterais, fazendo a ponte entre um ou mais grupos de utilizadores – uma definição que se podia generalizar a outras plataformas. A particularidade destas plataformas recai no facto de terem o poder (sendo programadas para) de permitir que trabalhadores individuais contratualizem, de forma independente, com uma série de clientes ou consumidores, sendo lhes permitido escolher que clientes e trabalhos ter, como podem alavancar esses trabalhos, e, na maioria dos casos, os valores que pretendem cobrar. A coleção de dados e algoritmos são centrais ao funcionamento desta tipologia de plataformas, uma vez que automatizam o encontro entre procura e oferta dando, até certo ponto, liberdade ao trabalhador (registado sob nome de dada empresa) de aceitar ou recusar o valor, serviço ou produto pretendido, sob pena de impactar o rendimento final. Contudo, esta realidade é limitada pelas regras e definições de design da própria plataforma.

As plataformas digitais existem numa multiplicidade de indústrias. Os participantes – consumidores e organizações – dizem-se parte de uma mesmo ecossistema. Dentro do conceito geral de plataformas digitais, podemos distinguir cinco: 1) ecossistemas móveis e plataformas de distribuição, por exemplo Sistemas de Operação Móvel e *app stores*, ou seja, infraestruturas que apoiam o funcionamento de aplicações e serviços móveis e respetiva distribuição do ecossistema a participantes (consumidores, programadores); 2) internet search services que ajudam os utilizadores da internet a encontrar as respostas às suas pesquisas, bem como operadores de *websites* que pretendem alcançar determinadas audiências, e publicitários que pretendem alcançar consumidores (SEO); 3) plataformas de conteúdos e media sociais, (i.e. serviços que permitem conectar utilizadores, capacitando a partilha, comunicação *online* de conteúdos por eles gerados); 4) plataformas *online* de publicidade; e 5) plataformas de e-commerce e plataformas de mercado (*marketplaces*) onde se inscrevem as plataformas digitais de negócio. O nosso objeto de estudo, a plataforma Portugal #Entraemcena, reflete esta quinta tipologia. Outros autores distinguem as plataformas de acordo com o fator controlo: controlo sob produtos versus controlo sobre consumidores (Ballon, 2009, citado em Voldere et al., 2017).

Já Evans (2003) distingue três tipologias de plataformas, todas assentes na premissa de *matchmaking*: *market makers*, ou seja, liga dois grupos de utilizadores com o objetivo comercial, *audience makers*, que liga publicitários a audiências, e *demand coordinators*, que se refere grosso modo a plataformas de *software*. A tipologia de *market makers* revela o maior interesse para a presente análise. As plataformas diferem de produtos tradicionais na medida em que permitem gerar um *feedback loop* contínuo, alavancando os efeitos de rede entre o produto primário (a plataforma) e os seus utilizadores, bem como junto de produtos e serviços complementares. Isto significa que quantos mais utilizadores se envolverem e adotarem essa plataforma, e quantos mais criarem produtos e serviços complementares à mesma, maior o valor da plataforma. Ou seja, o *feedback loop* positivo leva a que mais utilizadores e partes terceiras adotem uma plataforma particular e se juntem a esse ecossistema (Cusumano & Gawer, 2015), pelo que este deve ser claramente compreendido e fomentado.

Os mercados digitais (*marketplace*) abrem mudanças radicais na organização da economia. Entendidos enquanto uma categoria de plataformas, estes mercados permitem e suportam transações entre participantes independentes da procura e oferta, também entendidas enquanto plataformas transacionais, são caracterizadas pela abertura do seu modelo de negócio que inerentemente recai em agentes independentes para co-criar valor, fomentado os já mencionados efeitos de rede entre lados da procura e oferta. O interesse por este tipo de organização do mercado tem vindo a crescer podendo tornar-se como princípio de referência na nova economia (KEA *European Affairs* [KEA], 2006).

Teecee (2010, citado em Täuscher & Laudien, 2018) descreve um modelo de negócio como o design ou arquitetura da criação, entrega e retenção de valor, cuja essência reside no facto de cristalizar as necessidades do consumidor e a sua capacidade de pagar, de definir o modo através do qual o negócio responde a e entrega valor aos consumidores, de cativar consumidores a pagar pelo valor sugerido, e de converter esses pagamentos em lucro através de processos operacionais adequados aos vários elementos da cadeia de valor.

Isto assume que os modelos de negócio se estabelecem a partir de três dimensões, são elas a criação de valor, entrega de valor e retenção de valor (Teecee, 2010, citado em Täuscher & Laudien, 2018).

Täuscher e Laudien (2018) agregam os diferentes tipos de modelos de negócio patentes a mercados digitais (onde se incluem diferentes plataformas, i.e. *website* e aplicações móveis) de acordo com as três dimensões supra evocadas (Quadro 1.1.).

Quadro 1.1.: Principais atributos de modelos de negócios em *marketplaces*. Fonte: Täuscher & Laudien, 2018, p. 321

	Business Model attributes	Specifications				
Value creation dimension	Platform type	Web-based platform		Mobile app		
	Key activity	Data services		Community building	Content creation	
	Price discovery	Fixed prices	Set by sellers	Set by buyers	Auction	Negotiation
	Review system	User reviews		Review by marketplace	None	
Value delivery dimension	Key value proposition	Price/Cost/Efficiency		Emotional value		Social value
	Transaction content	Product			Service	
	Transaction type	Digital			Offline	
	Industry scope	Vertical			Horizontal	
	Marketplace participants	C2C		B2C	B2B	
	Geographic scope	Global		Regional	Local	
Value capture dimension	Key revenue stream	Commissions		Subscriptions	Advertising	Service Sales
	Pricing mechanism	Fixed pricing		Market pricing		Differentiated pricing
	Price discrimination	Feature based	Location based	Quantity based		None / other
	Revenue source	Seller		Buyer	Third party	None / other

A primeira dimensão, de criação de valor nos mercados digitais, refere-se primordialmente a: 1) criar confiança e 2) ajudar utilizadores a descobrir preços aceitáveis às transações propostas efetuar.

Os mecanismos de definição de preços podem ser definidos a) pela plataforma, b) pelos fornecedores ou c) pela procura. O próprio modelo de plataforma adotado (*website* ou aplicação) participa na criação de valor, no sentido em que respeita a proposta de valor da entidade promotora da plataforma e resulta numa perceção diferente entre os dois modelos, ou seja, a arquitetura e interface a adotar deve ser entendida como parte deste processo inicial.

No que respeita a atividades central de plataformas podemos determinar três tipologias: a) serviços de dados; b) construção de comunidades e c) criação de conteúdos e curadoria.

A segunda dimensão, de entrega de valor, consagra os elementos que geram valor para um determinado grupo de consumidores e respetiva perceção: a) valor utilitário através do preço, custo ou vantagens; b) valor emocional através de uma experiência de utilizador (UX) superior ou da imagem associada ao uso daquele *marketplace* e c) o valor social pela interação com outros participantes do mercado. O valor entregue depende do tipo de transação (*offline* ou *online*) e conteúdo (produto ou serviço).

A combinação destes define se o mercado oferece produtos físico, digitais, serviço *online* ou *offline*. Relevantes nesta análise são também as categorias de utilizadores (B2B, C2C ou B2C), abrangência do mercado (local, regional ou nacional). Por fim, a dimensão da captação de valor (ou receitas) descreve o modo com as empresas transformam o valor entregue aos consumidores em resultados monetários. Modelos de comissões, subscrição, publicidade ou vendas de serviço são opções de rendibilizar o

mercado digital. Por seu turno, a definição de preço praticado nos produtos e bens transacionados pode ser definido pelo mercado, pela entidade promotora ou adotar a diferenciação entre grupos de consumidores (por exemplo, diferentes pacotes de serviços premium). Ainda, o modelo de negócio é definido pela decisão de monetizar o lado da oferta, da procura ou um terceiro elemento (Täuscher & Laudien, 2018). A opção “nenhum” pode incluir *start ups* em fase embrionária.

No estudo desenvolvido pelos autores, foi possível identificar seis tipos de modelos de negócios distintos para *marketplaces* (Quadro 1.2), descrevendo cada um a partir dos fatores que se comprovaram mais discriminatórios dentro deste universo. De salientar a tipologia 6 – *peer to peer offline services* – por se considerar o potencialmente mais disruptivo ao favorecer a criação de novos mercados inspirados em recursos anteriormente intocados, revelando, simultaneamente, uma forte correlação com as características da nova economia de partilha (Sundararajan, 2016, citado em Täuscher & Laudien, 2018). Esta categorização apresenta-se como particularmente interessante na perspetiva da presente análise.

Quadro 1.2.: Tipos de modelos de negócios em *marketplaces*. Fonte: Täuscher & Laudien, 2018, p. 326)

Dimension Business model element	Value Creation		Value delivery		Value capture		Example
	Platform type	Platform participants	Value proposition (to demand side)	Transaction type & good	Revenue model		
Efficient product transactions	Web-based platform	C2C, B2B	E/CS; large product variety	Physical products	Commission fee; subscription fee (mostly SS)		<i>Beepi</i> (eBay for used cars)
Digital product community	Web-based platform	C2C	SV, EV, E/CS; being part of a primary non-commercial community	Digital products; physical products	Commission fee; supply side; demand side		<i>Sellfy</i> (connecting 'neighbors' to share durable goods with each other)
Product aficionados	Web-based & mobile platform	B2C, C2C	EV, SV, E/CS; exchanging knowledge about niche products with community of like-minded people	Physical products	Commission fee; supply side		<i>hobbyDB</i> ("eBay meets IMDB/ Wikipedia" for hobbies & collectibles)
On-demand offline services	Web-based & mobile platform	B2C	E/CS; accessing large service variety in a novel form	Offline services	Commission fee; subscription fee; mostly supply side		<i>StyleSeat</i> (connecting beauty salons & consumers)
Online services	Web-based platform	C2C, B2C	E/CS, EV; SV; providing novel online services with social networking	Online services	Commission fee; subscription fee; mostly supply side		<i>iTalki</i> (connecting language learners with teachers for 1-on-1 online lessons)
Peer-to-peer offline services	Web-based & mobile platform	C2C	E/CS, EV; providing novel services with community feeling within & outside digital platform	Offline services	Commission fee (demand & supply side), subscription fee (third parties)		<i>Airbnb</i> (connecting people to list, discover, and book private accommodations)

Uma plataforma desenhada para permitir interações comerciais (*Marketplace*) tipicamente providencia uma infraestrutura relativamente aberta e participativa para que as interações tomem lugar naquele espaço, estipulando, simultaneamente, um conjunto de condições de governança que visam orquestrar essas interações (Rangaswamy et al., 2020). As plataformas de negócio têm ganho crescente importância num vasto número de mercados. Inserida na tipologia de plataformas de e-commerce e de mercado, uma DBP (*Digital Business Platform*) é o mecanismo que reúne num mesmo ecossistema (o ciberespaço) indivíduos e organizações de forma que estes consigam, por intermédio de uma plataforma

online, inovar ou interagir, potenciando um crescimento não linear em termos de utilidade e valor (Cusumano et al., 2019, Gawer & Yoffie. 2019). A troca entre utilizadores não tem necessariamente de incluir bens ou serviços com valor monetário, podendo apenas servir um propósito social (Luca, 2015, citado em Cusumano et al., 2019). Podem atuar numa lógica de interação biface (compradores e vendedores) ou multiface.

Rangaswamy, et al. (2020) traçam três critérios que distinguem as DBP de outras plataformas: 1) função base de *matchmaking*, exercida digitalmente, 2) promoção da comunicação e transação comercial direta entre os utilizadores (i.e. fora da plataforma), e 3) utilizadores como partes independentes, que não possuem um vínculo direito com a plataforma, mas retêm direitos de propriedade residuais dos bens/serviços transacionados. Cusumano, et al. (2019) diferencia ainda as plataformas de inovação (i.e. Zoom, Shopify, Netflix) de plataformas de transação, onde se integram as DBP (i.e. Youtube ou Uber). No que concerne a características destas plataformas, Rangaswamy, et al. (2020) destacam:

- Infraestrutura digital na sua génese, suportada por sistemas de tecnologias de informação que permitem, além da recolha de dados, a operacionalização em tempo de real (a troca de valor efetiva entre utilizadores pode ocorrer num outro momento);
- Oferecem valor acrescentado a todos os utilizadores, sendo que algumas das atividades são organizadas e geridas pela plataforma, e outras são deixadas à decisão da procura e oferta;
- Constroem e alavancam potenciais efeitos de rede diretos, em que a utilização da plataforma aumenta quando o número de envolvidos de um dos lados evolui, e indiretos, em que determinado grupo aumenta a utilização que faz da plataforma quando introduzido um novo membro no lado contrário;
- Contribuem para o desenvolvimento de mercados espessos por meio de conexões eficientes entre procura e oferta.
- Decisões e processos orientados e fundamentados por dados recolhidos, o que atribui às DBP uma visão privilegiada e integrada das preferências dos utilizadores e de informações relativas a atividades mediadas na plataforma;
- O mercado pautado por ofertas e procuras heterogéneas beneficia das DBP uma vez que a tecnologia permite a correspondência adequada na presença de perfis e motivações diversas;
- Possibilitam o aumento os níveis de transparência das operações em curso, graças à digitalização dos processos.

Na perspetiva de Cusumano, et al. (2019) as plataformas digitais permitem aproximar pessoas e organizações de modo que estes possam inovar ou interagir sob formas que, de outro modo não seriam possíveis, e com um potencial não linear de crescimento em termos de utilidade e valor dos produtos disponíveis ou da própria marca associada. As plataformas concebidas para permitir transações disponibilizam, por norma, uma infraestrutura aberta e participativa de forma a promover interações. O seu propósito é identificar, criar e promover “*matches*” (encontros) entre utilizadores e assim facilitar a

troca de bens, serviços ou relações sociais que valorizem a experiência de ambas as partes por meio de transações efetivas (Cusumano et al., 2019). Tipicamente funcionam num mercado biface ou multiface – procura e oferta – e identificam-se como *marketplaces*. Isto significa que agregam diferentes tipos de agentes institucionais, bem como utilizadores finais, constituindo, desta forma, mercado multilaterais. A função de *matchmaking* digital, a promoção de comunicação e transação direta entre os utilizadores, bem como o controlo residual de direitos das ofertas divulgadas compõem os três critérios que definem as plataformas digitais (Rangaswamy et al., 2020).

1.1.2. Impacto nos setores cultural e criativo

Os setores cultural e criativo têm demonstrado o seu posicionamento de relevância nos contextos económicos e políticos enquanto importante recurso para fortalecer a estrutura económica da Europa e manter a sua competitividade na economia global (KEA, 2021; Voldere et al., 2017).

Contudo, a digitalização tem afetado e influenciado a cadeia de valor dos subdomínios do setor, atraindo oportunidades e desafios, e criando formas de comunicar com audiências ou *stakeholders* (Freeman, 2015). Simultaneamente, daqui decorrem dificuldades para os agentes culturais e artísticos com a pressão para remodelarem os modelos de cadeia de valor existentes bem como a remuneração. Novos atores entraram no mercado e as fronteiras entre a cadeia de valor do setor cultural e criativo tornou-se promiscua, forçando o necessário repensar do papel da cultura, artes e criatividade numa sociedade em transição, que se confronta com a necessidade de abordagens multidisciplinares e inovadoras.

Como já referido, o crescimento da *gig economy*, pautada pela volatilidade e flexibilização do mercado de trabalho, e resultante do desenvolvimento da sociedade digitalizada, fruto da emergência galopante das tecnologias da informação, argumenta a favor da normalização do trabalho *freelancer* e, consequentemente, da banalização ou requisito do espírito empreendedor, também no setor cultural e criativo (Azevedo et al., 2020; Standford & Stewart, 2017; Bandinelli et al., 2017). É também interessante analisar os riscos associados em particular às indústrias criativas, como analisado por Hesmondhalgh (2013, pp. 27 – 29).

A era digital veio revitalizar e reformular o mercado empresarial e laboral e o efeito da análise supra reflete-se no atual funcionamento e esforço de adaptação de agentes e profissionais da cultura e das artes. Ao introduzir novos canais e mecanismos tecnológicos, abriu-se portas a novos *players* no mercado e à criação de oportunidades para potenciar a visibilidade de projetos, obras e conteúdos junto dos públicos através de novos formatos *online* (Cardoso, 2009).

Atualmente, as plataformas digitais não só facilitam a interação socioeconómica, cultural e política como ainda organizam e orientam estas relações. Por isso, a apropriação dos canais digitais no setor cultural e criativo extravasa a mera disseminação de produtos culturais. Nierborg e Poell (2018) exploram o conceito de plataforma cultural face a este paradigma: “*Platformization can be defined as the penetration of economic, governmental, and infrastructural extensions of digital platforms into*

the web and app ecosystems, fundamentally affecting the operations of the cultural industries” (p. 4276). Esta revolução 4.0 fez crescer novas ferramentas que permitem automatizar ou reorganizar as atividades existentes (produção, comunicação, distribuição); explorar novas oportunidades de mercado, incluindo a criação de novos papéis na cadeia de valor e introduzir atividades totalmente novas, incluindo novos modelos de negócio onde a digitalização permite que criadores contornem intermediários tradicionais, mudando, desta forma, o modo como se posicionam no mercado (Voldere et al., 2017). É nesta linha que Colbert (2009) enfatiza a relevância da capacitação dos artistas em termos de *marketing* e gestão de negócio para promover a correta definição de estratégias que potenciem a sustentabilidade das suas propostas.

A colaboração entre indústrias não é novidade, contudo, o nível de integração e sinergia nunca foi tão alto. A crescente complexidade das mudanças sociais e a velocidade das inovações tecnológicas têm sido importantes motores neste processo, principalmente no que concerne à integração de ferramentas culturais nos vários campos de atividade setorial. Por outro lado, nem todos os subdomínios se mostram disponíveis para integrar a lógica de outros setores de atividade (ex.: artes visuais e performativas). Segundo Voldere, et al. (2017), alguns dos motivos que constroem a exploração de parcerias e colaborações intra setoriais e as potencialidades das mesmas podem se referir as seguintes:

- As indústrias tradicionais são sub-representadas na base de consumidores de agentes culturais;
- O capital social do setor cultural e criativo é relativizado por ocasião de imperfeições do mercado. Por exemplo, falta de linguagem comum, sem apoio institucional contínuo e apoio sustentado por parceiros individuais.
- As dinâmicas de partilha de conhecimento da base para o topo da hierárquica é dificultada versus abordagens *top down*, sendo que a primeira propicia verdadeiramente a incorporação de colaborações face à segunda.
- Os criadores encontram numa posição de desvantagem para beneficiarem dos potenciais benefícios daqui resultantes, na medida em que espelham falta de competências e recursos financeiros para se reposicionarem junto dos clientes ou parceiros de outras indústrias.
- O apoio público para estimular colaborações entre setores é normalmente centrado no início da cadeia de valor (criação), existindo, contudo, desafios na fase de disseminação/distribuição dos bens artísticos e culturais (por exemplo, em aceder a novos canais de distribuição)

A desintermediação resulta, por seu turno, na redução de custos para agentes culturais e audiências, permitindo a construção de relações sólidas e diretas com os destinatários, refletindo-se ainda numa maior facilidade à entrada de novos agentes no mercado. Contudo, o processo é afetado por um crescimento do poder de plataformas digitais que conferem o papel de mediadores ao facilitar a comunicação entre diferentes utilizadores (Voldere et al., 2017). Face ao consequente aumento de competição dentro do mercado, o espírito empreendedor entre artistas é, por isso, desenvolvido numa lógica de quase obrigatoriedade, de sobrevivência, para garantir a sustentabilidade da sua atividade profissional, ou seja, a lógica de independência prevalece (Loacker, 2013; Gehman et. al., 2018).

A capacidade de garantir a sustentabilidade da atividade do setor pode ser analisada à luz de gerar economias de escala e/ou economias de gama. No primeiro caso, podemos distinguir três tipos de grupos de bens culturais: num primeiro, os produtos podem ser reproduzidos com baixos custos marginais e sem diminuir o valor cultural dos mesmos com a reprodução (e.g. livros, músicas, filmes). Num segundo grupo, inscrevem-se bens que exigem maiores custos marginais sem perder o valor cultural (e.g. peça de teatro). Por último, analisam-se trabalhos assentes na unicidade e originalidade dos produtos desenvolvidos, onde, mesmo que a reprodução seja possível, esta influenciaria o valor do produto original (e.g. pintura, artesanato, património). A digitalização acarreta, deste modo, maiores benefícios ao primeiro grupo mencionado. No que concerne às economias de gama – que se debruçam sob as vantagens que se podem obter com o aumento do portefólio de bens, ao invés do volume – existem oportunidades para o setor cultural e criativo, considerando a criação de produtos físicos e digitais em simultâneo, ou por outro lado, para explorar as múltiplas opções de disseminação entre diferentes interfaces (a nova moldura de acessibilidade e espaço-temporal abordada em Cardoso, 2009) - algo que tem vindo a ser apropriado na indústria dos filmes (do cinema para o DVD, seguindo-se para serviço de *streaming* pagos passando por último para a televisão, não paga) (Voldere et al., 2017).

Contudo, os diferentes subdomínios dos setores cultural e criativo não reagem da mesma forma à transformação digital. A experiência de fruição de uma peça de dança em televisão ou de uma pintura em fotografia não preenche os requisitos intangíveis que valorizam este tipo de obras, contrariamente à música, por exemplo.

De acordo com o relatório *Mapping the Creative Value Chains* (2017), da criação ao consumo, todas as etapas da cadeia de valor do setor cultural e criativo foram se transformando a par das novas soluções digitais. Neste sentido, existe um impacto generalizado em termos de oportunidades de mercado, comportamento da economia e organização do setor face a esta nova realidade. Tendo em consideração o foco do presente estudo, propomos refletir sobre cada uma das conclusões e implicações resultantes nos diferentes níveis da cadeia de valor cultural e artística de forma genérica (e não alicerçada em um só subdomínio).

1) Criação

A digitalização trouxe novas ferramentas que permitem aos criadores desenvolver produtos até então inexistentes. Estas ferramentas são paulatinamente integradas pelo setor cultural e criativo permitindo a criação de bens e produtos culturais inovadores (algo que se reflete em maior predominância em domínios específicos). Esta inovação, em vez de resultar na reorganização da cadeia de valor de organizações do setor, promoveu a colaboração entre agentes e setores (exemplo das TIC) e investigadores, enquanto parceiros de cocriação.

É também nesta fase que se observa um maior grau de competitividade, dada a quebra de barreiras para entrar no mercado: as ferramentas digitais, como *softwares* sofisticados para gravação de som e imagem, design, entre outros, promovem uma maior independência de criadores face a fornecedores especializados de bens e serviços que suportariam a criação; as plataformas *online* facilitam a

transposição dos produtos e bens para este ecossistema aberto e globalizado de forma autónoma; a digitalização aumenta as possibilidades de atrair investidores e potenciou a criação de novas formas financiamento (por exemplo o financiamento colaborativo - *crowdfunding*).

2) Produção/publicação

Para além de promover novas ferramentas e técnicas de automatização, ou aumento da produtividade de processos internos, a digitalização permitiu internalizar processos outrora providenciados por entidades terceiras e geralmente dispendiosos (equipamentos de filmagem, por exemplo). A par disso, a posição de produtores enquanto *gatekeepers* reformulou-se, uma vez que os criadores têm agora à sua disposição ferramentas que lhes permitem atuar nas duas etapas de forma independente. Contudo, os novos atores na etapa de disseminação (veja-se o caso da Netflix) têm ganho um papel vital no alcance de novos consumidores, em particular nas plataformas digitais, estando muitas vezes envolvidos também na fase de produção/publicação dos produtos por eles financiados numa lógica monopolística.

3) Distribuição

Nesta fase, a digitalização impactou tanto a função de promoção (*marketing* e comunicação) como atividades de distribuição. Por um lado, trazendo novas ferramentas e uma potencialidade de comunicação entre plataformas (multi ou omnicanal), mudando as estratégias de comunicação e promoção de produtos e bens culturais. O resultado recai na capacidade de impactar audiências de novas formas (telemóveis, redes sociais, plataformas), de promover uma comunicação mais interativa com consumidores (sublinhando-se as potencialidades das TIC à melhoria de análises acerca de comportamentos e interesses de consumidores), e de observar a emergência de um novo tipo de consumidor, participativo e proativo, aniquilando a noção de audiências passivas que simplesmente absorvem mensagens. Face a isto, campanhas promocionais tornam-se mais complexas de gerir na medida em que as novas ferramentas de comunicação permitem o alcance global de dado tema. Para produtos culturais físicos, surgem oportunidades, como o e-commerce, e desafios patentes à reformulação do produto original. No caso particular de plataformas digitais de distribuição, estas podem providenciar serviços específicos que lhes permitem construir uma posição de vantagem face a outros atores na cadeia de valor, podendo recolher dados sobre consumidores e comportamentos para servir atividades de promoção. Contudo o acesso a estes dados é entendido como um entrave para atores do setor cultural e criativo na medida em que estas plataformas não divulgam os dados recolhidos. Sublinha-se aqui a emergência dos mercados multilaterais, onde os custos e rendimento são acarretados tanto pela plataforma como por utilizadores (criadores, produtores, etc).

4) Receção/exibição/transmissão

As ferramentas digitais permitem enriquecer a experiência do consumidor, proporcionando a construção sustentada de audiências fidelizadas, potenciando o alcance de audiências globais. Por seu turno, abrem-se oportunidades de exibição de obras que até então viviam num espaço restrito, bem

como a exploração de diferentes ângulos que potenciam a projeção das obras, por exemplo, através de cobertura mediática, documentários ou transmissão de peças em cinema ou outros canais.

5) Consumo

Está hoje disponível um conjunto muito mais alargado de conteúdo para fruição numa lógica “ATAWAD” (a qualquer momento, em qualquer lugar, em qualquer canal), significando uma maior interação, permitindo que produtos e bens culturais sejam encomendados ou alcançados livremente por parte das audiências em vez de serem empurrados para as mesmas (lógica de *pull versus push*). Contudo o acesso a determinados produtos permanece localizado (artes performativas, livros, concertos). Assiste-se ainda a uma maior participação das audiências ao longo de toda a cadeia de valor. Num último ponto, importa abordar a disponibilidade, crescentemente polarizada, para consumidores pagarem para assistir a obras: por um lado, o acesso livre a produtos culturais é uma premissa dominante na perceção de consumidores face à era digital, aceitando pagar o mínimo possível para usufruir de um conjunto mais alargado de serviços que não apenas uma obra; por outro lado, nesta era de economia de experiências os consumidores estão dispostos a pagar mais para experiencias culturais diferenciadoras, impossíveis de obter através dos canais digitais, onde não só se pode desenvolver uma maior envolvência com a obra, como também com outros indivíduos ali presentes – algo que fomenta a crença de que a digitalização não se irá sobrepor à necessidade de continuar a desenvolver produtos físicos, independentes e paralelos aos canais digitais (KEA, 2006).

Em suma, é possível admitir que a revolução digital resultou numa complexificação do funcionamento do setor, influenciando a cadeia de valor dos vários subdomínios do setor artístico e cultural. A colaboração entre setores de atividade, permitindo encontrar sinergias nas diferentes etapas da atividade, alia-se à sobreposição de funções de um mesmo agente. Às potencialidades deste novo universo, como a redução de custos, amplificação de produtos além-fronteiras e inovação das formas de relacionamento entre *stakeholders*, juntam-se os desafios da regulamentação, falta de competências de organizações e artistas e natural complexidade do setor (Garcia et al., 2014; Neves, 2020, Vitorino, 2017). Assim, a revolução digital afigura um novo perfil de artistas, i.e., mais autónomos e autossuficientes nos diferentes níveis da cadeia de valor através de um processo de desintermediação, constituindo um novo perfil de artista empreendedor. Em última nota, pese embora tenha alavancado grandes mudanças, muitos dos processos de criação, produção, disseminação e oferta das obras não se alteraram. Por exemplo, o elevado nível de incerteza acerca do sucesso (económico) de um bem cultural aumenta o risco de investimento na criação e ou produção desse bem (Hagan & Harvey, 2000). Os custos de produção e criação dependem entre os diferentes subdomínios (no caso da pintura pressupõe-se menor investimento em contraposição com as artes performativas) (Voldere et al., 2017).

O investimento pode relacionar com recursos humanos e coordenação, e/ou investimentos em equipamento especializados. Por norma, estes investimentos representam custos irrecuperáveis, ou seja, são projetados e aplicados antes do consumo da obra. Por seu turno, a ubiquidade das obras culturais e artistas impedem qualquer projeção de recuperação do investimento aplicado. O sucesso do trabalho é

apenas medido após o consumo da obra. Estas questões não se alteraram com a digitalização e continuam a ser amplamente relevantes na procura e obtenção de financiamento.

1.2. A instrumentalização da cultura e criatividade

A cultura é um conceito de difícil definição, podendo ser abordado segundo três ângulos: conjunto de diferentes ferramentas espirituais, materiais, intelectuais ou emocionais, apropriadas por um grupo (definido em termos políticos, geográficos, étnicos ou religiosos, entre outros), portanto associada a estilos de vida, de organização social, bem como a sistemas de valores, tradições e crenças; 2) cultura enquanto arte, cuja definição é altamente subjetiva; 3) cultura definida enquanto ferramenta para qualificar um setor de atividade: o setor cultural e criativo (Bina et al., 2012; Hesmondhalgh, 2013; Gehman & Soublière, 2017). Nesta última definição cabem ainda atividades protagonizadas por grupos de pessoas e o produto dessas atividades, resultante na adjetificação do termo “cultura”.

De acordo com Throsby (2001) podem ser associadas três características às atividades culturais: envolvem algum tipo de criatividade na sua produção, preocupam-se em gerar e comunicar símbolos; resultam em formas de propriedade intelectual (citado em KEA, 2006). Neste sentido, a cultura pode ser entendida como arte, como conjunto de atitudes, costumes e práticas partilhadas num determinado grupo, ou como ferramenta que qualifica e se inscreve num setor de atividade económica (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura [UNESCO], 2001, citado em Bina et. al., 2012). O Fundo de Investimento Europeu (IEF) fornece uma caracterização igualmente enriquecedora acerca do setor cultural e criativo: *“CCS means all cultural and creative sectors whose activities are based on cultural values and/or artistic and other creative expressions, whether those activities are market- or non-market-oriented, whatever the type of structure that carries them out, and irrespective of how that structure is financed. Those activities include the development, the creation, the production, the dissemination and the preservation of goods and services which embody cultural, artistic or other creative expressions, as well as related functions such as education or management. The cultural and creative sectors include inter alia architecture, archives, libraries and museums, artistic crafts, audio-visual (including film, television, video games and multimedia), tangible and intangible cultural heritage, design, festivals, music, literature, performing arts, publishing, radio and visual arts”* (IEF, citado em KEA, 2021, p. 9). Já a autora Swidler (1986) associa cultura a um conjunto de ferramentas de aplicação prática (*toolkit*) ou um repertório de instrumentos ou recursos à disposição da sociedade, seja no panorama organizacional ou social: *“Culture becomes a tool kit or a menu from which actors choose options rather than a unified whole which pushes actors in prespecified directions and entrepreneurs become skilled users of cultural tool kits rather than cultural dopes”* (Swidler, 1986, citado em Gehman & Soublière, 2017, p. 65).

A cultura pode inscrever-se nesta perspetiva de instrumentalização ao proporcionar recursos tangíveis e intangíveis (herança artística ou estética, processos, referências e competências) que

interagem com outras competências técnicas e ferramentas, culminando na inovação (Bina et al., 2012). O relatório elaborado a pedido do Eurostat em 2008 - *Expert report and sources* (citado em Bina et al., 2012, p. 41) lista os principais critérios para definir os instrumentos culturais, nomeadamente:

- Criatividade, na perspetiva da capacidade para criar ou inventar.
- A noção de propriedade intelectual, - não exclusiva deste setor -, que assegura a legalidade no uso de produtos culturais. Dividida em propriedade industrial, que inclui patentes, *trademarks*, design e indicações geográficas, e direitos de autor, que engloba trabalhos artísticos e literários.
- Método de produção, particularmente relevante nas indústrias criativas, que se debruça sobre as variáveis económicas: estrutura de custos, reprodutibilidade da obra, propriedade e economias de escala;
- Valor de uso, que se resume ao valor técnico ou instrumental; valor simbólico ou intrínseco (arte pela arte).

Na perspetiva económica, a criatividade é parceira da inovação ao 1) potenciar combinações disruptivas em termos de organização de processos, estratégia negócio e posicionamento, 2) favorecer a criação de novas empresas e até 3) influenciar o desenvolvimento de novos mercados. Por isso, a criatividade é entendida como um processo dinâmico, intersectorial e multidisciplinar, que aglutina elementos de raiz artística com inovação económica e inovação tecnológica. Paralelamente, de acordo com Gibb (1996), a inovação envolve um novo modo de fazer e agir de forma que o valor seja criado tanto para o prestador/vendedor como para o comprador: uma nova forma de entregar um produto ou serviço já existentes; novos modos de informar o consumidor sobre um produto ou de promovê-lo junto dos mesmos; formas de organizar e motivar as forças de trabalho de modo a produzir o produto ou serviço de forma mais eficiente; novas abordagens de gestão de relações com consumidores e outras organizações são inovações válidas e impactantes. Daqui, resultam conceitos de aplicação prática como o da economia criativa, com forte ênfase na criação de competitividade entre mercados, associada ao empreendedorismo cultural, que faz ponte entre os termos: cultura, criatividade e inovação (Deloitte, 2021).

Primeiramente mencionado por DiMaggio (1982), o empreendedorismo cultural emerge como uma nova forma de empreendedorismo. O principal pressuposto não recai na criação de lucro ou na capacidade de expandir o negócio, mas sim na criatividade, visão e capacidade de reinvenção de organizações e empresas. Fala-se, assim, de um conceito associado ao pioneirismo e capacidade de impulsionar tendências, relacionando-se a sua ação e propostas à expansão da inovação de diferentes indústrias e setores. As indústrias culturais e artísticas entendem-se como o motor impulsionador e basilar deste termo, não só pelos produtos que permitem repensar, introduzir e oferecer, como também pelo próprio modelo organizacional de atuação idiossincrática. Traduz-se numa multiplicidade de aplicações, mediante o contexto em que é aplicado, por exemplo, empreendedorismo cultural enquanto vertente do setor cultural e criativo *versus* empreendedorismo cultural enquanto modelo de empreendedorismo (leia-se inovação) em outros setores de atividade. Independentemente da aplicação,

qualquer um tem como ponto de partida e referência as dinâmicas das indústrias culturais e criativas (e.g., DeFillippi et al., 2007; Jones, 2010; Konrad, 2013, em Gehman & Soublière, 2017).

Ao analisarmos o empreendedorismo à luz das indústrias culturais e criativas, o foco recai na criação de valor através de bens imateriais, direcionados a massas, para quem os produtos servem um propósito intangível, acima da função utilitária (Hirsch, 1972, citado em Gehman & Soublière, 2017). Na visão de Gehman e Soublière (2017) falamos aqui de empreendedorismo Cultural 1.0, associado à noção de *making culture* (fazer cultura), que diz respeito à criação de novas instituições e produtos na esfera cultural, reinterpretando ou reformulando as já existentes. A primeira abordagem a este tipo de pensamento foi feita por DiMaggio (1982). O autor identificou três processos concorrentes através dos quais as elites urbanas criaram um sistema institucional que encarna as suas ideias sobre as artes cultivadas. Os principais pontos envolvem três verbos chave: empreender (criar um modelo organizacional que as elites pudessem controlar e governar); classificar (potenciar barreiras entre artes e entretenimento); enquadrar/limitar (desenvolver uma nova etiqueta de apropriação entre públicos e as artes). Assim sendo, o empreendedorismo é cultural porque acontece dentro da esfera das indústrias culturais, com o objetivo de criar formas de organização associadas a novas formas de produzir e distribuir produtos culturais.

Paralelamente, e como referido, o uso dos recursos culturais para outras indústrias tem vindo a ser uma prática comum entre organizações dos diversos setores de atividade, equivalendo a uma ferramenta (ou conjunto de recursos) à disposição de todos os grupos económicos, sociais e políticos. O interesse em estudar a cultura na ótica do empreendedorismo tem se demonstrado predominante. A criação de narrativas e histórias - uma prática intimamente cultural – é uma das premissas cada vez mais centrais na construção de um novo negócio: ajuda a estabelecer a identidade do projeto, a ganhar legitimidade no mercado e promover a aquisição de produtos por parte de consumidores ao envolvê-los emocionalmente com a missão e o propósito da proposta em causa. Neste panorama, empreendedores e organizações servem-se da cultura para potenciar o seu posicionamento enquanto um quase agente cultural capaz de influenciar o modo como os públicos (investidores, consumidores, parceiros) interpretam e se relacionam com os produtos ou serviços apresentados. Podemos inscrever neste ponto o empreendedorismo 2.0, associado ao conceito de *deploying culture*, i.e., levar a cultura à ação ao reescrever os limites tradicionalmente aplicados (Gehman & Soublière, 2017). Trazemos ainda a conceptualização de Swidler (1986) que coaduna e interage com a noção de repertórios culturais de Lamont e Thévenot e com o conceito de *habitus* e capital cultural de Bourdieu (citado em Gehman e Soublière, 2017). O denominador comum é o de que a cultura influencia a ação das organizações ao fornecer, além de valores imateriais, os meios necessários para resolver problemas práticos, monitorizar decisões e permitir um melhor relacionamento com o contexto interno e externo. Nesta perspetiva, cada player (indivíduo ou empresa) tem à sua disposição um conjunto heterogéneo de recursos (conceitos, comportamentos, histórias e símbolos) para responder a desafios e aceder a oportunidades que, por sua vez, se organizam em função de um todo coerente (a tal identidade) que permite e sublinha a

diferenciação entre agentes individuais ou agentes coletivos (Swidler, 1986, citado em Gehman & Soublière, 2017). Contudo, a transposição do conceito de cultura e de criatividade nas práticas organizacionais tem vindo a crescer, não só na formação de uma nova organização como também nas práticas de organizações já existentes. Revela-se interessante, por isso, analisar a proposta de Gehman e Soublière (2017) sobre o empreendedorismo enquanto prática intemporal e um processo de trabalho que acontece através da linguagem, representação e significado, resultando no empreendedorismo 3.0: criação de valor nas diferentes componentes do negócio e da empresa, partindo de símbolos culturais; transversalidade e reinterpretação dos significados culturais, como forma de interpretar símbolos reconhecidos pelos públicos; capacitação e promoção junto das audiências com *toolkits* culturais, ao se incutir nas ações empresariais estímulos relacionais. Ou seja, falamos de uma dimensão mais abrangente e quase abstrata. As narrativas são alicerces incontornáveis que legitimam as ações, iniciativas ou propostas apresentadas no mercado ao aliar visão institucional a cultura. Trata-se de um processo intemporal (de construção e readaptação de narrativas) e multidimensional de criação de significado, com vista a levar à ação de *stakeholders* (investir, comprar, advogar) (Gehman & Soublière, 2017). Esta apropriação ou prática empreendedora acontece, por isso, também fora do setor cultural.

Neste sentido, é possível afirmar que a procura por um ainda maior número de produtos culturais anda a par com as atuais tendências de comportamento de consumidores (leia-se indivíduos ou organizações), que se procuram diferenciar através da apropriação de símbolos e valores patentes a determinados bens culturais – individualização e identidade como oposição à padronização patente à tradição (KEA, 2006).

A cultura, estética das artes e História têm vindo a ascender enquanto recursos de comunicação e *marketing* que potenciam a construção da denominada “cultura das marcas”. Hoje, marcas assemelham-se a produtos ou bens artísticos na medida em que ambos funcionam como sistemas de símbolos representativos de valores (Schroeder, 2010). Se nos debruçarmos sob o universo do setor privado, o recurso às artes permite robustecer a cultura de uma marca, alimentando o visual já associado ao símbolo que esta representa socialmente e, por isso, para além de servirem de inspiração, artistas e bens artísticos contribuem para campanhas, iniciativas e posicionamento de marcas, através da venda de direitos, comissões ativas ou ao influenciar o próprio estilo de como a marca se apresenta. Esta relação fomenta o posicionamento do artista, por um lado, e, por outro, potencia a diferenciação das marcas ao levar-lhes bens ou produtos *tailor made*, únicos no mercado. Por isso, a ideia “romântica” do valor universal das artes, em que o produtor tem maior grau de poder face ao público, tem vindo a ser substituída pela necessidade de colocar o consumidor no centro da produção artística – abordagens product-led substituídas por abordagens *market-led* (Lee, 2006) – reforçando-se a primazia do *marketing* nas suas quatro dimensões intrínsecas: dimensão pessoal e cultural, dimensão estratégica, dimensão técnica, enquanto conjunto de meios e uma prática feita de antecipação e de proatividade, onde se enfatiza, à luz dos dias de hoje, o poder do *marketing* relacional (Lidon et al., 2004). Assiste-se à “marketização” das

artes e cultura que pressupõe a sua inserção na lógica de funcionamento do mercado, levando a que os produtos culturais e criativos sejam, desta forma associados a recursos finitos.

É neste seguimento que, no atual panorama político, não se prevê o apoio incondicional aos artistas e organizações culturais integradas nas indústrias criativas, sendo estas entendidas como negócios autónomos, da responsabilidade e governança dos respetivos; paralelamente, a promoção da comercialização artística, auto *marketing* e orientação para o consumidor são premissas admitidas neste mercado (“reputacional”), que deve, por seu turno, fomentar a competitividade. Deste modo, a ideia de retorno no investimento passa a ganhar peso nas diferentes formas de acionar a criatividade proposta pelo setor do ponto de vista interno (artista visa a sustentabilidade) e externo (financiadores pretendem contrapartidas ao investimento alocado). Nesta linha de pensamento é incentivado o empreendedorismo, individualizado, como forma de garantir um posicionamento no mercado através do autoemprego – algo que se interliga com as dinâmicas e desregulamentação do setor (Loacker, 2013), a par dos já mencionados termos de *Culturpreneurs* (Loacker, 2013) e *homo entrepreneurs* (Gehman et al., 2018).

1.2.1. Financiamento às artes e à cultura: oportunidades, motivações e tendências

Após balizar o impacto das transformações digitais na remodelação do contexto social e de mercado, e de relacionar esta mutação com o domínio cultural e criativo, pretende-se compreender de que modo o setor empresarial privado interfere ou pode interferir no setor cultural e criativo, principalmente, no paradigma que, como explanado, vê crescer a atividade empreendedora (Loacker, 2013; Gehman et al., 2018.)

Contudo, e à semelhança do que exige a construção de um novo negócio em qualquer indústria, o acesso a financiamento continua a ser uma das maiores dificuldades entre artistas e organizações do setor cultural, tendo o paradigma digital tornado esta lógica mais complexa, ao exigir dos agentes do setor novas valências (*marketing*, gestão e comunicação) por forma a usufruírem das potencialidades dos recentes mecanismos.

A noção de valor, supra abordada no contexto empresarial, é igualmente relevante entre agentes culturais, se bem que quando entendido à luz do estilo de atuação do setor cultural e criativo, refere Chirs Bilton que a grande diferença recai no facto de estes serem geridas por valores e não por objetivos (Bilton, 2017, citado em Fitzgerald., 2019). Organizações culturais e criativas, bem como artistas, produzem valor, sendo o resultado estético, artístico, social, económico ou ambiental, todos são sinónimo de valor. De outro modo, poder-se-ia dizer que estas instituições fazem a diferença no ponto de vista de audiências, colaboradores, *stakeholders*, fundadores, investidores ou da sociedade. A discussão acerca do valor de organizações é por norma colocada no sentido tradicional, debruçando-se sob cadeias de valor, lógica de valor, proposta de valor ou modelos de negócio que visam criar, entregar e capturar valor. No caso do setor cultural, o valor trasvaza o retorno para a organização, centrando-se no valor (moral, estético ou artístico) dos produtos e bens criados. Este valor pode também surgir da cooperação e participação entre diferentes agentes, numa perspetiva de construção conjugada de ideias

e interesses, em prol de um bem maior. Assim, a cooperação entre setores tem vindo a ser uma das formas encontradas para promover o sentimento de comunidade, identidade e valorização da cultura, recorrendo à criatividade e inovação como recursos. O trabalho de Fitzgerald (2019) espelha esta relação sinérgica desenvolvida entre diferentes grupos culturais e criativos com sede na Europa. Com forte raiz no digital, destaca-se o projeto Teple Misto, que se descreve como plataforma inovadora ao conectar uma variedade de iniciativas oriundas da administração da cidade, negócios locais e a comunidade e que pretende apoiar o desenvolvimento sustentável da região de Ivano-Frankivsk. O projeto conta com colaboradores contratados e voluntários para a gestão da iniciativa, que visa fomentar o diálogo entre diferentes *stakeholders* através de uma plataforma *online* e espaço físico/restaurante (Urban Space 100) que capitaliza 80% das vendas geradas para financiar projetos locais, sendo este potenciado para outros locais através de um sistema de franquias. A administração do projeto, fundado por mais de 100 empreendedores locais. Um segundo exemplo é o Village Underground (VU) de Londres – um espaço que visa colmatar a falta de locais para artistas (foco em artes performativas) desenvolverem as suas obras, principalmente no centro da cidade onde as rendas são elevadas. O VU faz parte do novo tipo de iniciativas culturais direcionadas para o comércio no serviço da mudança cultural, fundado por empreendedores jovens, com visão e preocupações éticas, por exemplo, no que concerne à pegada ambiental deste centro ou às formas de remuneração ou valorização (financeira) dos artistas e grupos envolvidos (Fitzgerald., 2019). A estes exemplos somam-se outras sinergias exemplares de potenciais parcerias ou modelos de cooperação, com vista a criar e captar valor para duas áreas distintas através da partilha de recursos, ideias e objetivos –e.g. cultura e turismo.

No que concerne aos modelos de financiamento direto podemos elencar os seguintes (Vitorino, 2014):

- Financiamento pelo mercado, no qual se destacam as retribuições de direitos de autor, que, por seu turno, se descreve num modelo constantemente desafiado pela realidade digital e que carece de melhor articulação política. As vendas e prestações de serviços, fazem parte de “financiamento”, compreendendo receitas derivadas das atividades culturais;
- Financiamento Público, apoiado pelos Fundos Estruturais da União Europeia, pelo Ministério da Cultura, Administração Pública Central e Local, salientando-se os benefícios fiscais atribuídos no quadro do mecenato “em dinheiro ou em espécie, concedidos, sem contrapartidas que configurem obrigações de carácter pecuniário ou comercial, às entidades públicas ou privadas [...] cuja atividade consista predominantemente na realização de iniciativas nas áreas social, cultural, ambiental, desportiva ou educacional”;
- Financiamento Privado, com um investimento em artes e cultura levado a cabo por instituições privadas, a título individual, empresarial ou colaborativo (*crowdfunding*). O financiamento privado pode assumir diversas formas como doações, mecenato, cujo benefício, a par de incentivos fiscais, se relaciona com a reputação e reconhecimento que a empresa que financia ganha, voluntariado e patrocínio, em que se presta apoio a um projeto ou atividade.

No contexto europeu, o setor cultural e criativo beneficia de apoio público e/ou é parcialmente gerido por autoridades públicas. Tal é o caso do subsector do património, artes performativas, audiovisual e cinematográfico, publicações e livros, música, televisão e rádio. Normalmente o valor de investimento na cultura era inquestionável, uma vez que esta não faria parte do setor lucrativo, e portanto, estaria isolado dos mecanismos de mercado. No mesmo sentido, o argumento da “arte pela arte” seria suficiente para prevalecer esta lógica. Contudo, o sentido de valor público como motor de influência pode ser um argumento adicional ao anterior, pese embora este obrigue a que instituições e artistas justifiquem os motivos pelos quais são de facto “relevantes”. Podem ser refletidos os diferentes valores criados pela cultura e dos quais se esperam benefícios para as comunidades e cidadãos, nomeadamente: o acesso à cultura permite o empoderamento democrático e reflete um valor educativo forte, não só enquanto participante da cultura cultivada mas principalmente enquanto oportunidade para expandir horizontes e promover a relação dentro e entre comunidades; a promoção de valores que se querem enunciados e transmitidos junto de outras nações leva a cultura a um estatuto de embaixadora de nações; a cultura potencia ainda o reforço da identidade e sentimento de pertença; cultura é ainda fator de coesão e inclusão social ao apoiar uma diversidade de línguas e comunidades locais; enuncia-se ainda a capacidade de gerar resultados positivos externos à própria atividade, legitimando-se a intervenção pública em nome do interesse público, seja a reforçar a imagem ou identidade de uma cidade ou a atuar enquanto intermediário direto entre cultura e outros setores (hotelaria, restauração são exemplos); fator de progresso económico, por aumentar postos de trabalho, capital social e promover o avanço tecnológico, pelo que o apoio público às artes é justificado como forma de reforçar o desenvolvimento económico, podendo ser este entendido como investimento estratégico por parte de Governos e Estados (KEA, 2006).

No que concerne ao valor económico dos fundos públicos para a cultura, é difícil alcançar um valor comparativo entre os membros da EU dada a discrepância de responsabilidades e, consequentemente, levantamentos de despesas/investimentos das mesmas. De modo geral, pode admitir-se que os apoios públicos providenciados contemplam, predominantemente, a manutenção, construção ou restauração de equipamentos culturais, bem como corpo de trabalho administrativo alocado a esses equipamentos, e apoio financeiro a projetos culturais e artísticos, apoio a artistas e agentes culturais e apoio à criação – pode ir desde subsídios a bolsas, apoio a projetos a apoio a organizações (KEA, 2006).

Em Portugal, os leques de domínios artísticos abrangidos por programas de apoio financeiro têm vindo a ser alargados, contemplando outros subdomínios e passando a designar-se o setor como cultural e criativo desde 2000 (Garcia et al., 2016; Neves, 2020). O atual sistema de apoio financeiro às entidades profissionais gerido pela Direção Geral das Artes (DGArtes), organismo do Ministério da Cultura da República Portuguesa que tem por objetivo coordenar e executar políticas de apoio às artes e cultura a nível nacional, revela-se o principal modelo de apoio público, destinado a entidades/profissionais não estatais, não lucrativas, do terceiro setor. Os programas de apoio assentam em três tipologias: apoio em parceria; apoio sustentado e apoio a projetos. A multiplicidade de competências deste organismo revela uma enorme complexidade pelas entidades abrangidas e procedimentos administrativos exigidos.

Outra medida pública de destaque em Portugal seria a rede de teatros e cineteatros. Em nenhum dos casos enunciados, existe uma avaliação do impacto destas medidas, uma ponderação sobre as suas virtualidades e bloqueios, nem uma articulação com outros programas públicos (Neves, 2020). Contudo, outras abordagens de apoio indireto são exploradas: regras fiscais que visam atrair fundos privados para apoiar atividades culturais, redução de impostos a agentes do setor, i.e. créditos (e.g. Bélgica, França, Alemanha no contexto do setor do cinema), isenção de impostos pra artistas (e.g. Irlanda) ou medidas taxativas que pretendem facilitar doações e patrocínios; redução do IVA em produtos e serviços culturais; ou apoio regulatório de mercado (KEA, 2006).

O Relatório *Market Analysis of the cultural and Creative Sectors in Europe* (KEA, 2021), comissionado pelo Fundo Europeu de Investimento (IEF), concluiu que o setor cultural e criativo representou, em 2017, uma média de 5,5% de valor acrescentado nos estados- membros da UE -, um dado que tem vindo a crescer desde 2013. Ainda, aferiu-se que o setor fomenta conteúdos e criação de valor em outras indústrias que dependem de outputs criativos, como *software*, serviços digitais, serviços de telecomunicação, turismo, design industrial e eletrónicos. Embora Portugal se situe abaixo da média - 4,52% - esta entre os países com crescimento significativo de valor adicional desde 2013. Pode afirmar-se ainda que a importância e robustez do setor cultural e criativo, como fator de criação de emprego e desenvolvimento de empresas, é, por isso, comparável à de setores como as TIC e serviços de hotelaria e restauração (KEA, 2021). Quer isto esclarecer o contributo do setor para o desenvolvimento da economia nacional e europeia, justificando a importância de apoiar e criar mecanismos de apoio ao desenvolvimento do setor, e sublinho: não só pelo seu impacto quantitativo como qualitativo, como visto supra.

Centramo-nos agora no papel do apoio privado. Empresas e indivíduos podem apoiar a cultura através de doações individuais, doações corporativas, de ações de patrocínio, do mecenato, bem como por meio de investimentos individuais ou corporativo proporcionados por intermediários, caso das fundações. Enquanto o patrocínio faz parte de uma estratégia comercial, explicitamente calculada, incluindo retornos quantitativos em proporção ao investimento inicial, as doações (ou mecenato) entende-se na dimensão da “responsabilidade social”, que não procura obter uma contrapartida monetária direta, mas sim um benefício em termos de imagem (reputação ou perceção de terceiros face à pessoa ou organização que apoia). Benefícios fiscais não se entendem como fator exclusivo para este tipo de ações. Hoje, tanto as doações como o patrocínio são aplicados a uma série de atividades - sustentabilidade ambiental, desporto, instituições ou projetos sociais, etc -, o que significa que o setor cultural “compete” com estas áreas (KEA, 2006).

É de destacar o trabalho de Santos (1990) que analisa aprofundadamente o mecenato cultural em Portugal, numa perspetiva histórica e prática, contemplando inclusive as questões éticas e morais patentes a esta forma de financiamento: “Se o mecenato protagonizado por indivíduos e instituições de interesse público (as fundações, por exemplo) não causa problemas, já o de empresa tende a convocar e a confrontar duas lógicas: de um lado, o da cultura, situar-se-iam os valores humanistas, de interesse

geral e generosidade social, institucionalmente atribuídos ao papel do Estado e à ética do mecenato tradicional; do outro, o das empresas, predominaria o jogo de interesses particulares e princípios de natureza publicitária. Esta dicotomia resume-se, em síntese, na oposição entre mecenato e sponsoring, dicotomia a que, como já se percebeu, não faltam conotações políticas.” (Santos, 1990, p. 377). Dentro das motivações que podem levar empresas a sucumbir a esta tipologia de apoios, a autora salienta uma motivação predominantemente social, onde a empresa se propõe tornar mais conversacional, por oposição ao perfil distante enquanto infraestrutura de criação de lucro. Surge assim uma percepção social da empresa, “adquirindo a face de cidadão num ambiente social que lhe é mais favorável” (Habermas, citado em Santos, 1990, p.385). Para além da perspetiva histórica, que visa entender a origem deste tipo de financiamento, a autora analisa o acolhimento recebido por parte das empresas naquele momento, a lógica subjacente das empresas portuguesas para acolherem este modelo, as perspetivas dos públicos face ao mesmo e as motivações e atitudes em relação ao financiamento privado - um ponto de extrema relevância para a presente proposta de estudo: “(...) as primeiras prioridades recobrem interesses no âmbito da melhoria da imagem geral da empresa (30,7 %), da assunção de uma responsabilidade social em que a empresa deve reconhecer-se (22,7 %) e, finalmente, da «promoção dos produtos ou serviços através de uma publicidade diferente» (14,8 %)” (Santos, 1990, p.394). Assim, o mecenato pode analisar-se como a dimensão externa da cultura da empresa, sendo, por isso, híbrida, na medida em que aglutina filantropia social e publicidade institucional sob uma mesma umbrela. Pese embora a dimensão interna, de fortalecimento da cultura empresarial junto de colaboradores seja elencada enquanto suposto fator de destaque, o mesmo não se materializa com tal relevância nas conclusões deste estudo (p. 395). A autora conclui que estamos perante um modelo que se caracteriza pela grande dimensão, localização e setor de atividade das empresas mecenas, onde se sublinham os seguros, banca, alimentar e transportes; pelo apoio predominante à pintura, música e património; por privilegiar a distribuição, em detrimento da formação e criação; e por valorizar formas culturais ditas clássicas versus experimentais (Santos, 1990).

Um ponto a salientar é o facto de, como refere, o mecenato não se apresentar como motivação suficientemente forte para contornar a tendência de abstenção do tema, somando-se a esta a questão da falta de profissionalização das práticas de mecenato dentro das organizações – não existe um departamento ou responsável certo para este tipo de iniciativas, nem a estrutura está preparada para as receber, sendo banalizados contactos informais, com escasso acompanhamento e falta de monitorização por parte das empresas dos projetos de potencial interesse (Santos, 1990). Contudo, há que atender ao ano do estudo em análise e às imensas transformações até agora prosseguidas. Também em 2021 foram aprovadas novas regras aplicáveis ao mecenato cultural, nomeadamente: elegibilidade de entidades privadas com fins lucrativos passam a poder pedir o reconhecimento de interesse cultural das suas atividades; criação de um regime excecional que aumenta os benefícios fiscais para os Mecenas; proposta de simplificação do processo administrativo ao nível da documentação exigida. Estas

alterações visam facilitar a conversão de indivíduos e empresas em mecenas (“Novas Regras no Mecenato Cultural”, 2021).

No que concerne ao patrocínio, este é entendido como parte naturalmente integrada nos recursos promocionais de empresas dos diferentes setores. As quatro principais ferramentas utilizadas na promoção são a publicidade, papel do profissional comercial (*1-to-1*), relações-públicas e promoção de vendas, estando o patrocínio mais próximo das Relações Públicas. O pressuposto existente de uma troca comercial bidirecional entre uma empresa e uma organização onde a primeira atribui recursos ao evento/obra patrocinado faz desde já uma clara distinção entre este modelo e o mecenato (predominantemente associado à filantropia). Algumas das principais motivações para se envolverem neste tipo de financiamento são o potencial alcance de novos consumidores, retorno em vendas, hospitalidade percebida, e objetivos relacionados com o produto da empresa que providencia o patrocínio (Meenaghham & Flood, 1983, como citados em Hagan & Harvey, 2000). A estas somam-se a já mencionada reputação da organização, enquanto agente social responsável, acautelada pelo potencial alcance mediático. Este alcance não visa apenas o aumento do volume de vendas – alcance externo de marca - como também possibilita construir uma melhor imagem de empregador, ao mesmo tempo que promove melhores relações dentro da organização, adicionando o fator “entretenimento” ao trabalho através de regalias ao corpo laboral da empresa. A potencial cobertura mediática dos temas é, por isso, um dos pilares mais predominantes na decisão de investir e em quem investir (Hagan & Harvey, 2000).

Nesta matéria, é relevante esboçar o papel da proposta de valor de artistas e organizações das artes e cultura, composta pelo objeto, serviço e identidade do artista, onde se inserem o currículo profissional, experiências pessoais e fatores que favorecem o cariz autêntico do mesmo (Carter & Carter, 2020). Por isso, os estímulos para comprar, investir ou experienciar a obra recaem em variáveis como a conexão emocional com a história do artista; a marca associada ao artista; o estatuto que a obra desse artista oferece a quem a vê ou compra; ou a percepção de autenticidade associada a obras artesanais que acarretam valores de exclusividade. Em suma, a história do artista, genuinidade e dimensões do trabalho artístico tornam-se referências para os consumidores aquando do julgamento da qualidade e valor da obra (Forrest & Marshall, 2011) e, por último, aquando da decisão de comprar, investir ou experienciar da mesma.

No relatório *The Economy of Culture in Europe* (KEA, 2006) avança-se que o financiamento por patrocínio é por norma aplicado a organizações de grande dimensão, com histórico e já posicionadas no mercado, bem como a eventos culturais, ou seja, o apoio a novos talentos ou projetos é raramente considerado na decisão empresarial de apoiar. O mesmo acontece nos modelos de mecenato. Num inquérito desenvolvido no Reino Unido, conclui-se que 77% do total do investimento privado é aplicado a 53 organizações, o que significa que 85% dos candidatos obtiveram menos de 9% da quota (KEA, 2006, p.129). Depreende-se por isso, que também na escolha de entidades, obras ou artistas a patrocinar, o fator alcance seja igualmente basilar, pelo risco associado ao financiamento de infraestruturas e obras

ainda pouco expressivas no mercado, cujo sucesso depende de uma multiplicidade de fatores além da “qualidade da obra”.

Complementarmente, há que compreender as oportunidades que se avizinham ao setor cultural e criativo, bem como a sua crescente representatividade no desenvolvimento e receitas de outros setores. É neste seguimento que se procurou sintetizar algumas das tendências mais preponderantes no setor culturais e criativo, que, por seu turno, favorecem a reflexão estratégica do modo como se pode interligar bens culturais num espectro mais alargado de indústrias, de forma complementar à cultura pela cultura, e no sentido de gerar valor (leia-se valor no sentido intangível e tangível) junto das audiências (investidores, consumidores, *stakeholders*). Destacam-se cinco tendências principais (KEA, 2021):

- O crescimento do digital tem escalado o acesso a conteúdos culturais, incentivando o crescimento do setor e, por seu turno, a dependência do mesmo por parte de outras indústrias - não só em termos de necessidade de um grande volume de produção como também em respeito a variedade e inovação nas formas de distribuição, produção e acesso. A diminuição de custos unitários e a multiplicação de “janelas” para receitas desencadearam oportunidades de geração e captura de valor na maioria dos subdomínios do setor cultural e criativo. Paralelamente, o perfil o consumidor dos conteúdos digitais (predominantemente jovem) permite uma maior aproximação do setor a este “segmento”, cativando-o através de novos mecanismos. Subscrições digitais, pagamento por download, modelo freemium e compras dentro de uma mesma plataforma (e.g. indústria dos jogos) são exemplos de novos modelos de negócios alicerçados no digital;
- A liderança do setor na promoção da sustentabilidade ecológica e consciencialização sobre a mesma é palpável, principalmente no campo da criação de soluções criativas para modelos de negócio mais “amigos do ambiente”. Soma-se a esta componente a capacidade de gerar *awareness* junto das populações locais e entre nações;
- Dão-se novas formas de colaboração que potenciam a criação de modelos socioeconómicos inovadores, através da cooperação ágil entre várias estruturas, apoiando o setor a fazer frente à fragmentação estrutural e promovendo a criação de benefícios entre setores de atividade. Hubs criativos e espaços de co-work começam a ser adotados pelo setor à medida que sustentam ambientes de partilha e colaboração, fortalecendo uma maior aprendizagem e oportunidades de negócio. Estes espaços contribuem para a revitalização urbana e materializam-se no desenvolvimento da economia local, criando oportunidades de ascensão entre diferentes atividades. A particular disponibilidade do setor para engajar em modelos de cooperação relaciona-se, em larga escala, com o facto de ser uma das áreas de atividade económica com maior percentagem de trabalhadores *freelancer* – em 2019, Portugal registava mais de 30% de trabalhadores independentes no setor (KEA, 2021) algo que se poderá ter vindo a agravar com a pandemia (Azevedo et al., 2020).

- Medidas regulatórias governamentais excepcionais podem sugerir novas oportunidades de rendibilização. Por exemplo, a revisão da Diretiva 2019/790 sobre Direitos de Autor e direitos conexos no mercado único digital, que regula o uso de obras autorais no ecossistema digital e, em particular, na internet (Eur-Lex, 2019). Esta Diretiva abre possíveis formas de aumentar cadeia de valor desde plataformas não licenciadas a plataformas por licenciar, que, até então, têm evitado remunerar os detentores desses direitos aquando do uso dos seus conteúdos.
- Setor cultural e criativo enquanto parte integral do turismo, sendo um dos principais motores de visita na Europa. O turismo cultural contribui para enriquecer a atratividade regional e desenvolver, consequentemente, negócios associados – restauração, hotelaria, produtos tradicionais. Para além disso, as instituições culturais europeias têm vindo a experimentar a integração de experiências até então fruídas num espaço e tempo com a oferta digital – em resposta às restrições da pandemia por COVID-19, museus, teatros e artistas individuais puseram em prática novos mecanismos de se envolverem com as audiências *online*, repensando de igual modo as formas tradicionais de monetizar os bens propostos. Sugestões veiculadas pela interatividade, participação e oferta de bens ou serviços complementares fizeram parte das estratégias de sustentabilidade, incluindo o desenvolvimento de conteúdos numa lógica multicanal e gamificada.

Um dos problemas reconhecidos e elencados por Garcia et al. (2014) e pelos estudos analisados (KEA, 2006; KEA, 2021; Neves et al., 2020) recai na inexistência de um “levantamento mais exaustivo dos equipamentos públicos e privados com fins e/ou usos culturais existentes no território nacional, de forma a caracterizar as suas tipologias jurídicas (público, privado, terceiro sector, organismos descentrados da administração pública, tutelados pelo poder local, etc.); a sua filiação em redes; a sua missão institucional e a sua cultura organizacional; as suas ligações à comunidade envolvente; o seu grau de internacionalização; as suas valências técnicas; entre outras dimensões, e que permita a sistematização de panoramas comparativos entre Portugal e os restantes países da União Europeia” (Garcia et al, 2014, p.174). Paralelamente, a falta de informação agrava-se quando nos debruçamos sobre as despesas privadas, nomeadamente por parte de empresas e ações de patrocínio, filantropia, doações e de responsabilidade sobre para com atividades e instituições culturais, sendo, contudo, comum apelar à contribuição de empresas para o financiamento do setor em tempos de crise (Garcia et al., 2020) – algo que se viu acontecer particularmente em 2020.

Metodologia

O interesse pela temática do financiamento privado no setor cultural e criativo era já premente. A descoberta do projeto Portugal #Entraemcena (PEC), materializado numa plataforma *online*, impulsionou o olhar analítico sobre esta proposta, pela abordagem digital patente.

O estudo presente articula-se em duas fases: 1) fase exploratória, decorrente entre setembro de 2020 até setembro de 2021, que adotou a metodologia de caso de estudo; 2) fase de aprofundamento da investigação, que adotou a metodologia de um caso de estudo múltiplo.

Da fase exploratória foi possível definir duas principais problemáticas: 1) formas de uso da plataforma Portugal #Entraemcena; 2) modos de relação entre empresas e artistas.

A análise de casos práticos contemporâneos pode ter pelo menos cinco aplicabilidades diferentes, servindo o propósito de 1) explicar relações de causa-efeito entre o objeto de estudo e o contexto, por exemplo relacionando a implementação de um programa com os seus efeitos; 2) descrever uma intervenção e o contexto real em que esta ocorre; 3) ilustrar tópicos particulares, numa perspetiva descritiva; 4) explorar as situações em que a o caso analisado não possui resultados claros no momento da investigação; e/ou 5) funcionar como meta-avaliação (Quivy & Campenhoudt, 1995).

É possível identificar a plataforma Portugal #Entraemcena como objeto de estudo e como contexto, sendo esta o espaço digital principal onde se materializavam os encontros entre os diferentes agentes envolvidos no ecossistema da PEC. Enquadramos as dezenas de entidades que promoveram e financiaram os projetos artísticos por meio da plataforma PEC como casos de estudo.

De acordo com Stake (1995, citado em Bryman, 2012), os casos de estudo são uma estratégia de investigação onde o investigador explora em profundidade um programa, evento, atividade, processo ou indivíduo. Os casos estão circunscritos a um determinado período de tempo ou contexto. Cabe ao investigador recolher informação detalhada utilizando uma variedade de métodos de recolha durante um período sustentável.

O caso de estudo tem como ponto de partida as questões “O quê?”, “Como?” e/ou “Porquê?” (Yin, 2003). Assim, a investigação pretende responder à seguinte pergunta: Qual é a forma de participação de empresas comerciais com a plataforma Portugal #Entraemcena e de envolvimento com os agentes envolvidos no ecossistema da Portugal #Entraemcena?

Cada objetivo específico do estudo é acompanhado de perguntas de orientação geral (Yin, 2003) para o investigador:

- *Objetivo 1:* Explicar o modelo de funcionamento e descrever o ecossistema da plataforma Portugal #Entraemcena

Perguntas orientadoras: Quais as características e os *stakeholders* da plataforma? Como e por quem foi promovida, implementada e gerida a plataforma Portugal #Entraemcena?

- *Objetivo 2:* Explorar as formas de uso da plataforma Portugal #Entraemcena

Perguntas orientadoras: De que forma diferentes *stakeholders* intervieram e utilizaram a plataforma? Como se desenvolveram as parcerias entre empresas, projeto Portugal #Entraemcena e artistas?

- *Objetivo 3:* Compreender as intenções, motivações e investimentos de organizações envolvidas.

Perguntas orientadoras: Quais as motivações, objetivos e recursos das organizações privadas detentoras de marcas comerciais que se associaram ao projeto Portugal #Entraemcena apoiando financeiramente os artistas envolvidos?

Segundo Bryman (2012) a investigação qualitativa enfatiza a geração de teorias, privilegia a interpretação individual do mundo social e entende a realidade social como constructo permanente. Com efeito, procurou-se recolher, registar e analisar o máximo de informação possível durante o período de atividade da plataforma Portugal #Entraemcena desde o seu lançamento em março de 2020. No quadro 2.1., infra, reúnem-se as principais fases da investigação, segundo nível e unidade de análise, reunindo as fontes principais (não exaustivo) e métodos de recolha. Ambas as fases, exploratória e de aprofundamento, contaram com recolha de dados primários e secundários.

Quadro 2.1. Síntese de fontes e métodos de recolha por fase de investigação. Fonte: Elaboração própria

Fase de investigação	Nível de análise	Unidade de análise	Fonte	Método de recolha
Exploratória (setembro 2020-setembro 2021)	Plataforma PEC	Plataforma Portugal #Entraemcena	Website PEC	Observação participante e não participante / Documentação (Registo de imagens e vídeos) (Yin, 2003; Bryman, 2012; Quivy & Campenhoudt, 1995)
		Redes sociais <i>online</i> PEC	Facebook , Instagram , LinkedIn , Youtube	Observação não participante / Documentação (Registo de imagens e vídeos) (Yin, 2003; Bryman, 2012; Quivy & Campenhoudt, 1995)
		Fontes documentais: Meios de comunicação social	SIC Notícias, RTP Notícias, Grande Consumo, Dinheiro Vivo, Público, Visão, Jornal de Notícias, Observador	Documentação (<i>Clipping</i>) (Bryman, 2012; Quivy & Campenhoudt, 1995)
		Gestor do projeto PEC na Academia de Código	1 Profissional da Academia de Código	Conversa informal via Whatsapp chat (Bryman, 2012)
	Caso de Estudo	Artistas não financiados e artistas financiados através da PEC	a) 2 artistas não financiados (1 coreógrafo / 1 músico) b) 3 artistas financiados (3 coreógrafos)	(a) Entrevistas individuais e (b) de grupo semiestruturadas (Bryman, 2012; Quivy & Campenhoudt, 1995)
Aprofundamento (setembro 2022)	Plataforma PEC	Caso de estudo PEC (fase exploratória)	Autora (trabalho no âmbito da unidade curricular de <i>Marketing</i> , do mestrado de Estudos e Gestão da Cultura (2020-2022))	Documentos de arquivo (Yin, 2003)

2021 – junho 2022)		Redes sociais <i>online</i> PEC	Facebook , Instagram , LinkedIn , Youtube	Observação não participante (Yin, 2003; Bryman, 2012; Quivy & Campenhoudt, 1995)
		Responsável identificado como responsável pela criação da PEC	Gonçalo Castel Branco, CEO da LOHAD	Entrevista <i>online</i> semiestruturada (Bryman, 2012; Quivy & Campenhoudt, 1995)
	Casos de estudo	Colaboradores das empresas: a) Renova Direção de Arte, gestora do Desafio “Renova” b) Vodafone da Direção de Marca (área de <i>engagement</i>), gestoras do Desafio “Inéditos Vodafone” c) Ageas	a) MJ (Direção de Arte) b) PP (Gestão de Marca) e HM (Direção de Imagem e BTL) c) CEA1 e CEA2	Entrevista <i>online</i> semiestruturada (Bryman, 2012; Quivy & Campenhoudt, 1995)
		Fontes documentais: a) Website das empresas Renova, Vodafone e Ageas b) Redes sociais das empresas c) Relatórios e fontes especializadas apresentações institucionais das empresas d) Comunicação Social	a) Renova, Vodafone, Ageas b) Renova (Facebook, Instagram, LinkedIn, Youtube), Vodafone (Facebook, Instagram, Youtube), Ageas (Facebook, Instagram, LinkedIn) c) Relatórios anuais das empresas e apresentações institucionais d) Magg, MedioTejo, NiT, ECO Sapo	Documentação (<i>Clipping</i>) (Bryman, 2012; Quivy & Campenhoudt, 1995)

2.1. Fase exploratória

O interesse pelo tema surgiu em 2020, datando-se o início da fase exploratória em setembro desse mesmo ano e o término da mesma em setembro de 2021, momento de início de investigação aprofundada para a dissertação do curso de Mestrado de Estudos e Gestão da Cultura.

A aparente proposta de valor do projeto Portugal #Entraemcena apresentou-se como força motora para avançar com diferentes estudos neste âmbito, nomeadamente, uma análise qualitativa de carácter exploratório com recolha de informação a partir de fontes primárias e secundárias.

Os trabalhos desenvolvidos no decurso do Mestrado foram fundamentais para a aproximação e o enquadramento da plataforma PEC. Sem descurar o imprescindível contributo do programa num todo, a disciplina de *Marketing Cultural* teve um papel particularmente central numa fase exploratória ao apoiar a delimitação de pressupostos e definição do tema de investigação, que tem como foco os casos de estudo e não o objeto de estudo, i.e., contexto, do projeto/plataforma PEC. No âmbito desta unidade curricular, foi conduzido um caso de estudo simples, que pretendia compreender a experiência de artistas vencedores e não vencedores de um Desafio lançado através da PEC.

2.1.1. Técnicas de recolha de dados – fase exploratória

Os dados recolhidos na fase de exploração adotaram como métodos a documentação, observação participante e não participante e entrevistas individuais e de grupo semiestruturadas (Bryman, 2012; Quivy & Campenhoudt, 1995). A análise centrava-se no envolvimento de artistas com a plataforma – do processo de candidatura a um Desafio até à fase de produção do projeto - e da sua jornada de utilizador na plataforma (Hassenzahi, 2006).

Os dados recolhidos foram de máximo interesse como evidências que permitiram validar a pertinência de um estudo holístico posterior (apresentado na presente dissertação), não sendo, contudo, analisado no contexto da presente investigação os contributos dos artistas contactados.

Como referido supra, no quadro 2.1., foram utilizadas as seguintes técnicas de recolha de dados:

1) Observação

- a. Observação participante: Criação de dois perfis na plataforma na vertente de artista e de empresa – as duas opções disponíveis na PEC – para registar e recolher informações sobre entidades envolvidas, funcionalidades existentes - compreender o funcionamento da plataforma, acompanhar a oferta do *Marketplace*, entender a relação entre utilizadores, projeto e empresas e identificar intervenientes chave, nomeadamente empresas com maior grau de atividade na plataforma ou permanência. Foram ainda aplicados alguns exercícios piloto com base nas funcionalidades da plataforma – e.g. apoiar uma Ideia apresentada na plataforma, divulgar uma Ideia e lançar um Desafio. Inclusive, contactou-se a plataforma para esclarecer alguns pontos iniciais quanto aos processos de inscrição e funcionamento. A observação participante foi efetuada em ambiente digital.

- b. Observação não participante e fontes *online*: Registo (filme e fotografia) das páginas oficiais da plataforma Portugal #Entraemcena (Facebook, Instagram, LinkedIn, Youtube).

2) *Documentação*

- a. Monitorização mediática: Recolha de notícias sobre a PEC, organizada em três subtemas – Lançamento da plataforma, balanço do projeto, Empresas parceiras -, detalhados no quadro 2.2.

Quadro 2.2. Notícias sobre a PEC. Fonte: Elaboração própria

Lançamento da plataforma			
SIC notícias, secção Coronavírus	<i>Portugal #EntraEmCena já está Online”</i>	30/03/2020	https://sicnoticias.pt/especiais/coronavirus/2020-03-30-Portugal-EntraEmCenaja-esta-online
Visão	<i>Já está online a plataforma de apoio à cultura Portugal #EntraEmCena</i>	30/03/2020	https://visao.sapo.pt/exameinformatica/noticias-ei/mercados/2020-03-31-ja-esta-online-a-plataforma-de-apoio-a-cultura-portugal-entraemcena/
Arte Sonora	<i>Portugal #Entraemcena, a nova plataforma digital de apoio à cultura</i>	03/04/2020	https://artesonora.pt/breves/portugal-entraemcena-a-nova-plataforma-digital-de-apoio-a-cultura-pandemia/#
Público, Ípsilon, secção Coronavírus	<i>Covid-19: plataforma onde empresas podem investir em projetos artísticos já está online</i>	31/03/2020	https://www.publico.pt/2020/03/31/culturaipsilon/noticia/covid19-plataforma-onde-empresas-podem-investir-projectos-artisticos-ja-online-1910294
Comunidade Cultura e Arte	<i>Portugal #EntraEmCena, a plataforma para apoiar artistas em tempos de pandemia</i>	01/04/2020	https://comunidadeculturaearte.com/portugal-entraemcena-a-plataforma-para-apoiar-artistas-em-tempos-de-pandemia/
Jornal de Notícias, secção Cultura	<i>“Portugal entra em cena” para apoiar artistas e estruturas</i>	31/03/2020	https://www.jn.pt/artes/portugal-entra-em-cena-para-apoiar-artistas-e-estruturas-12011745.html
Balança do projeto			
Público, Ípsilon	<i>Plataforma Portugal entra em cena com mais de dois mil artistas e 30 entidades aderentes</i>	06/05/2020	https://www.publico.pt/2020/05/06/culturaipsilon/noticia/plataforma-portugal-entra-cena-dois-mil-artistas-30-entidades-aderentes-1915386

Diário de Notícias	Mais de 2.400 artistas inscritos na plataforma Portugal #EntraEmCena	05/05/2020	https://www.dnoticias.pt/2020/5/5/53613-mais-de-2400-artistas-inscritos-na-plataforma-portugal-entraemcena/
Observador, secção Cultura	Fundo coletivo de apoio a profissionais da cultura recebeu mais de 1.700 candidaturas	02/11/2020	https://observador.pt/2020/11/02/fundo-coletivo-de-apoio-a-profissionais-da-cultura-recebeu-mais-de-1-700-candidaturas/
Empresas parcerias			
Eco Seguros	Ageas e Fidelidade apoiam “Entra em Cena”	01/10/2020	https://eco.sapo.pt/2020/04/01/ageas-e-fidelidade-apoiam-entra-em-cena/
Marketeer	Galp procura nova banda sonora e lança desafio à comunidade artística	28/06/2020	https://marketeer.sapo.pt/galp-procura-nova-banda-sonora-e-lanca-desafio-a-comunidade-artistica/
Sapo Human Resources	Renova reforça apoio à Cultura dando continuidade ao programa Renova Art Comissions	22/10/2020	https://hrportugal.sapo.pt/renova-reforca-apoio-a-cultura/
NiT, secção música	Vodafone lança CD com músicas inéditas de vários artistas portugueses	31/07/2020	https://www.nit.pt/cultura/musica/vodafone-lanca-cd-com-musicas-ineditas-de-varios-artistas-portugueses
Planeta Algarve	EDP junta-se ao movimento Portugal #EntraEmCena” para promover e apoiar a cultura nacional	31/03/2020	https://planetalarve.com/2020/03/31/edp-junta-se-ao-movimento-portugal-entraemcena-para-promover-e-apoiar-a-cultura-nacional/
Coolture	Sagres associa-se ao Portugal #Entraemcena	01/04/2020	https://www.coolture.pt/sagres-associa-se-ao-portugal-entraemcena/

Apresenta-se na secção seguinte a explicação da PEC, segundo os dados possíveis recolher na fase exploratória, por forma a fornecer ao leitor a informação necessária para acompanhar o processo metodológico definido no estudo presente.

2.1.2. Definição do tema

A Portugal #Entraemcena surge no contexto da grande instabilidade e incerteza de futuro laboral de profissionais dos setores cultural e criativo motivado pela pandemia por Covid-19, que obrigou ao cancelamento de grande parte das atividades do setor cultural e criativo. Entre as iniciativas de ordem

pública e privada que se viram apresentar, nasce a Portugal #Entraemcena (PEC) – um projeto que adotava um modelo de mercado digital assente numa plataforma *online*.

De acordo com Van Dijck, et al. (2018), uma plataforma é movida por dados, automatizada e organizada por algoritmos e interfaces, formalizada a partir de direitos de propriedade motivados por modelos de negócio, e governadas a partir de protocolos entre utilizadores. Segundo os autores, as plataformas dividem-se em dois grandes grupos:

- 1) Plataformas infraestruturais, consideradas as mais influentes. Servem como *gatekeepers online* a partir das quais pode ser gerido, processado, armazenado ou canalizado dados. Incluem mecanismos de pesquisa, serviços de data e de *cloud computing*, *email* e mensagens instantâneas, redes sociais, redes e publicidade, aplicações, sistemas de pagamento, sistemas de análises de dados, entre outros (Van Dijck et al., 2018). Dentro destas destacam-se as plataformas geridas pelas “*Big Five*” – organizações que detêm grande parte dos serviços de informação necessários a outras empresas, caso da Alphabet, Amazon, Meta, Microsoft e Apple.
- 2) Plataformas sectoriais, que servem um setor de atividade particular, e.g. notícias, transportes, alimentação, educação, saúde, entre outros. São por norma dependentes das plataformas infraestruturais, nomeadamente, no que respeita os serviços de informação.

A plataforma Portugal #Entraemcena integra-se nesta segunda tipologia – sectorial-, sendo dependente dos serviços infraestruturais fornecidos pelas “*Big Five*” e particularmente direcionada para um setor de atividade particular. À semelhança de outras plataformas desta tipologia, a PEC serve especificamente um setor específico (cultural e criativo), conectando-o com outros utilizadores e múltiplos setores.

A secção seguinte tem poder base as dimensões analíticas de plataformas sugeridas por Van Dijck, et al. (2018) – dimensão comercial, infraestrutural e governativa.

Dimensão comercial

A PEC permitia a interação entre oferta (artistas) e procura (entidades dos setores público ou privado parceiras da plataforma PEC) através de dois modelos de operação principais:

- 1) Ideias: neste modelo, artistas divulgavam propostas de projetos, produtos ou serviços para venda. Todos os parceiros da iniciativa (e incluindo utilizadores em geral) podiam aceder às informações disponibilizadas pelo autor da ideia, sem que existisse qualquer tipo de compromisso a montante. No fundo, a informação era pública. A interação podia então tornar-se ativa a partir do momento em que dado utilizador demonstrasse interesse na proposta (Ideia). Para o efeito, esse utilizador poderia entrar em contacto com o criador através da plataforma a fim de pedir mais informações. A adjudicação da Ideia ou efetivação da mesma seria apenas possível fazer fora do âmbito da plataforma.
- 2) Desafios: o segundo modelo assentava numa lógica inversa, partindo da iniciativa dos utilizadores divulgar desafios concretos, num modelo semelhante a um concurso, com objetivo

conceptual, subdomínio artístico intencionado e timings de entrega de proposta e implementação. Os Desafios eram publicados numa secção específica da plataforma. Aos artistas cabia o papel de submeter propostas de “resposta”, ao Desafio, consoante o interesse dos próprios. Não existia qualquer processo obrigatório respeitar, para além do preenchimento dos campos previstos pela plataforma para esta área – cada empresa adotava o modo preferencial para apresentar o seu Desafio.

Assim, a PEC era uma plataforma que funcionava como mercado multilateral onde acontecia o encontro entre procura e oferta (empresas e artistas). A definição de Rangaswamy, et al. (2020) de *Digital Business Platform* (DBP) corresponde a esta plataforma uma vez que a PEC disponibilizava uma função de *matchmaking* digital, promovendo a comunicação e transação direta entre os utilizadores, sem controlar, ou controlando parcialmente, os direitos das ofertas divulgadas (Rangaswamy et al., 2020). A plataforma #EntraEmCena apresentava um modelo descentralizado, ou seja, não conectava de forma automática os lados (algo apenas possível com recurso a algoritmos especializados). Ao invés, fornecia aos utilizadores informações e dados que os capacitassem de tomar a decisão de interagir ou transacionar o bem/serviço com o outro lado. Esta descentralização acarreta custos (pesquisa, filtragem, avaliação), que impactam a experiência do utilizador. Tendo por base os contributos de Van Dijck, et al. (2018), a PEC pode ser entendida como um conector neutro – plataforma que empodera utilizadores, sem interferir na relação.

Dimensão infraestrutural

Por forma a melhor dar a conhecer o funcionamento da plataforma, segue uma análise detalhada acerca da jornada do utilizador (Hassenzahi, 2006), desde o momento em que acede até de envolver ativamente na plataforma. O anexo A organiza a arquitetura da plataforma PEC, em esquema, seguindo-se a descrição das principais ferramentas e secções da PEC.

1) Página inicial

Na página inicial da PEC (figura 2.1.) seria possível consultar informações gerais acerca do projeto Portugal #Entraemcena. Sem necessidade de inscrição prévia, qualquer utilizador teria acesso a:

- Vídeo promocional da PEC, de cerca de 2 minutos (Portugal Entra em cena, 2020a¹);
- Explicação da missão da #EntraEmCena - “uma ideia simples, imediata, em que todos entram em cena hoje, para que a cultura tenha amanhã.”
- Empresas associadas à plataforma PEC, identificadas por logótipos, sem que existisse informação além deste visual (e.g. não existia ligação direta aos canais próprios das entidades);
- Perguntas frequentes;

¹ Disponível em: <https://youtu.be/XK5Odo8VVH8>

- Contactos (redes sociais e endereço email) da PEC e identificação das entidades responsáveis pela PEC, nomeadamente, apoio institucional (Ministério da Cultura) e técnico no desenvolvimento da plataforma PEC.

Era também nesta página que o utilizador teria a possibilidade de se inscrever na plataforma, criando uma conta própria. O processo seria efetuado de forma igual tanto para artistas como para parceiros. Por isso, a jornada não se alterava neste ponto.

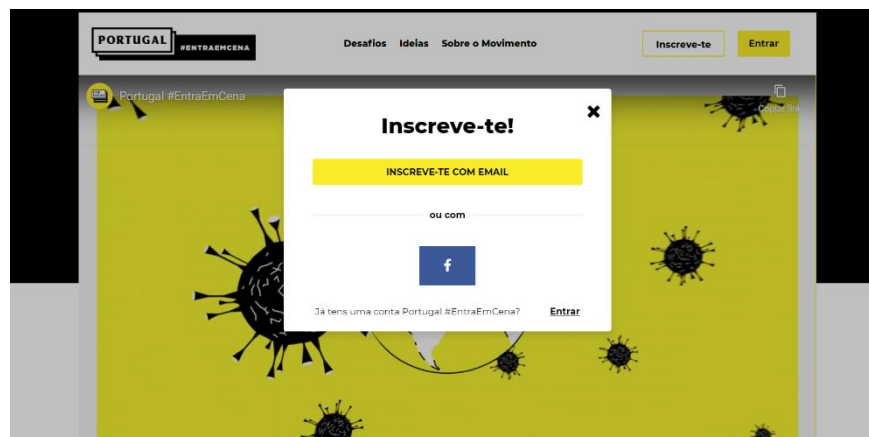


Figura 2.1 Página inicial da Portugal #Entraemcena. Fonte: Portugal #Entraemcena (2020a)

2) Processo de inscrição

A inscrição poderia ser feita por email ou através do Facebook. Os utilizadores teriam de criar também uma password garantindo a exclusividade do acesso.

Uma vez feita a inscrição, era criado um perfil que apenas continha informações genéricas como nome do utilizador, endereço de email e password. No perfil do utilizador (figura 2.2.) era possível aceder aos “meus desafios” ou “minhas ideias”.

Tanto ideias como desafios eram categorizados segundo o estado de desenvolvimento: (publicado, rascunho, em validação, não validado, terminado).

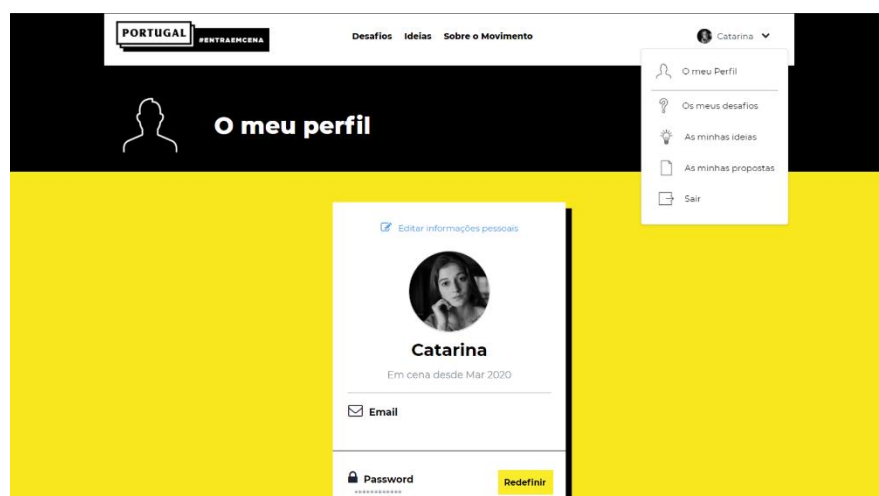


Figura 2.2. Perfil do utilizador da Portugal #Entraemcena. Fonte: Portugal #Entraemcena (2020b)

3) Publicação de um Desafio ou Ideia

A publicação de um novo Desafio na plataforma exigia:

- Identificação da entidade promotora;
- Definição do Desafio (objetivos, áreas de interesse, documentos a enviar);
- Definição de prazos de entrega e implementação;
- Definição de orçamento disponível para a equipa do projeto².

Durante este processo, a plataforma fornecia “Dicas de ajuda”, i.e. informações que definiam o que se pretendia obter em cada etapa, esclarecendo conceitos como “conceção” e “desenvolvimento” atendendo à área artística - por exemplo, que alguns projetos culturais de música ou teatro podem exigir uma fase de implementação, ou seja, de apresentação pública. A PEC definia ainda que o orçamento e calendarização dependeria do tipo de projeto – caso exista a fase de implementação, a remuneração seria efetuada em duas partes independentes, ou seja, uma primeira de conceptualização, definida neste Desafio, e uma segunda fase, de implementação, acordada entre as partes (artistas e entidades parceiras) de forma independente às plataforma. Em qualquer ponto deste formulário, era possível ao utilizador guardar as informações já transcritas e sair da página.

Após o preenchimento destes requisitos, o Desafio ficava em processo de validação por parte da plataforma, não estando visível ainda ao público. Posteriormente era enviado um email ao utilizador (entidade promotora do Desafio) a informar sobre a receção do pedido de validação.

No caso da publicação de uma Ideia, a plataforma definia como informação necessária a:

- Identificação do autor;
- Definição da ideia;
- Definição de prazos e orçamento, existindo um orçamento específico para equipa e outro para a fase de implementação;

A Ideia publicada podia ser consultada através do perfil do utilizador. À semelhança dos desafios, aguardava-se validação para publicação pública na PEC.

No momento de iniciar a atividade na plataforma PEC, o utilizador era redirecionado para um manual “passo a passo”, específico para cada atividade - Desafios e Ideias -, bem como para o documento de termos de serviços e Política de Privacidade da plataforma. Não existia obrigatoriedade em consultar os documentos para submeter uma Ideia ou Desafio.

O manual passo a passo para Desafios esclarecia que:

- Entidades públicas ou privadas podiam lançar desafios a artistas e estruturas de criação;
- A proposta de ideias pode surgir de artistas a título individual ou de representantes de entidades artísticas.
- Os desafios são propriedade das entidades.
- As propostas dos artistas são partilhadas diretamente com a entidade promotora.

² Imagem ilustrativa do processo de submissão de um Desafio no Anexo A.

Aquando do lançamento do Desafio, era possível definir a informação a ser ou não partilhada com a comunidade da plataforma. Era novamente reforçado que 1) a plataforma não intervém na relação entre artistas e empresas (esclarecimentos, contratos, pagamentos, etc) e 2) os direitos de autor pertencem aos criadores até ser acordado o contrário com a entidade financiadora, como referido no manual passo a passo para Ideias. No documento lia-se também que:

- A informação publicada na plataforma seria apenas tornada pública após o consentimento explícito do utilizador;
- Caso algum outro utilizador demonstre interesse em saber mais sobre a Ideia a plataforma envia um email ao utilizador que a publicou.
- A comunicação posterior entre empresa e artista era efetuada diretamente entre ambos, sem intervenção da plataforma.

O manual passo a passo para Ideias (figura 2.3.), definia que:

- Os direitos de autor pertencem aos criadores até ser acordado o contrário com a entidade financiadora;
- A informação publicada na plataforma seria apenas tornada pública após o consentimento explícito do utilizador;
- Caso algum outro utilizador demonstre interesse em saber mais sobre a ideia (clickando na área respetiva), a plataforma envia um email ao utilizador que a publicou.
- A comunicação posterior entre empresa e artista é efetuada diretamente entre ambos, sem intervenção da plataforma.



Figura 2.3. Manual passo a passo da Portugal #Entraemcena. Fonte: Portugal #Entraemcena (2020b)

À semelhança do procedimento para divulgação de uma Ideia, as entidades que lançassem um Desafio deveriam preencher os campos de identificação, definição de proposta, calendarização e orçamento. As informações disponibilizadas pela plataforma aquando da submissão de uma Ideia na

PEC diferiam apenas num ponto particular que clarificava a forma de remuneração que a empresa se compromete a efetuar, bem como os prazos da mesma.

4) Secção de Desafios e Ideias

As Ideias e Desafios apenas podem ser consultados após a inscrição do interessado. Antes de lançarem uma Ideia, os artistas podiam analisar outros projetos divulgados na PEC. Os desafios e ideias podiam abranger diversas áreas da cultura: música, teatro, dança, instalação, outras artes performativas, escrita, pintura, fotografia, cinema, vídeo arte, ilustração/desenho, artes plásticas, arte digital ou outras artes visuais. Eram mais as iniciativas lançadas por artistas do que os desafios propostos por empresas³. As Ideias e Desafios disponíveis apenas podiam ser consultados após a inscrição.

- Ideias

A página apresentava apenas as Ideias que procurassem financiamento, não disponibilizando um histórico de Ideias anteriores, nem dados sobre quantas terão sido apoiadas ou financiadas. A filtragem da pesquisa era limitada por áreas de interesse e a procura podia ser feita por recenticidade ou ordem alfabética. Na consulta das Ideias (figura 2.4.) qualquer utilizador (entidades parceiras ou artistas) poderia escolher a opção de “investir na ideia”. As ideias podiam ser apresentadas a título coletivo ou individual.

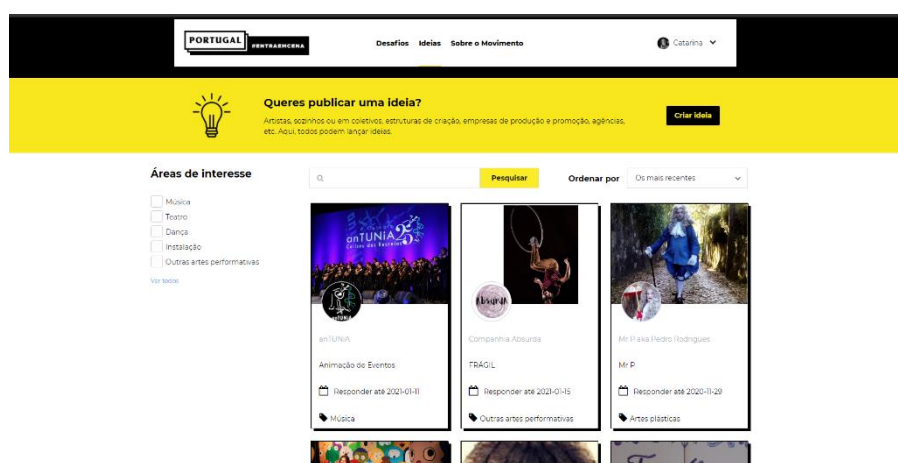


Figura 2.4. Secção das Ideias da Portugal #Entraemcena. Fonte: Portugal #Entraemcena (2020b)

- Desafios

Os Desafios lançados deveriam partir de entidades públicas ou privadas dispostas a investir em artistas ou projetos artísticos. A estas seria permitido definir um conceito particular a ser desenvolvido pelos artistas que, por sua vez, se podiam candidatar a título individual ou coletivo. Ainda, o Desafio poderia abranger as múltiplas áreas de interesse no seu conjunto (música e dança num só projeto, por

³ A 28 de outubro de 2020 estaria 1 Desafio divulgado face a 29 Ideias

exemplo) ou de forma segmentada. Não era possível aceder a Desafios passados ou a um histórico de Desafios respondidos que já tenham sido implementados ou que se encontrassem em fase de produção ou implementação (figura 2.5.). Os utilizadores artistas poderiam candidatar-se aos Desafios clicando em “submeter proposta”. O processo de publicação de um Desafio na PEC é ilustrado no Anexo B.



Figura 2.5. Secção dos Desafios da Portugal #Entraemcena. Fonte: Portugal #Entraemcena (2020b)

Dimensão governativa

As plataformas digitais conectoras dependem de uma série de complementos – organizações ou indivíduos que fornecem produtos ou serviços a partir das plataformas, interligando diferentes “lados” e, assim, constituindo mercados multilaterais (Evans & Schmalensee, 2016, McIntyre & Srinivasan, 2017, Nierborg, 2015, Rieder & Sire, 2014, em Van Dijck et al., 2018).

Em qualquer plataforma *online*, o processo de datatificação apresenta-se como a ferramenta mais importante pela capacidade de reunir e disponibilizar a entidades terceiras (Governo, empresas, entidades do setor público) informações sobre utilizadores (Van Dijck et al., 2018).

A este propósito, o documento de Termos de Serviço e Políticas de Privacidade, disponível na plataforma, esclarecia que:

- A plataforma funcionava apenas como intermediária/facilitadora entre artistas (ou instituições culturais) e entidades públicas ou privadas;
- A escolha de ideias/projetos concorrentes era feita unicamente pelas empresas/entidades, sem intervenção de terceiros associados ao projeto;
- Existia uma lógica dual entre apoiante (empresa que coloca desafios e/ou acompanha ideias já existentes) e apoiado (utilizador do setor da cultura que lança ideias e concorre a desafios);

- Os direitos autorais pertencem aos criadores, independentemente de qualquer formalidade. Contudo, em caso de litígio, a resolução do conflito é feito entre as partes, ou seja, aconselha o registro das obras (faculta o link do [IGAC](#));

- A plataforma impõe o limite de 20 mil euros a serem alocados a cada projeto artístico financiado. O orçamento era acordado entre entidades e artistas. Era informado que o pagamento devia ser feito de imediato após a adjudicação.

No que concerne às Políticas de Privacidade, a plataforma:

- Não se envolvia no processo de transação económica efetiva entre empresas e artistas, pelo que não podia garantir a “qualidade, segurança, veracidade ou exatidão dos projetos” artísticos, a capacidade das partes para implementar ou contratar projetos, nem garantia a conclusão da transação.

- Tinha o direito de suspender, modificar, adicionar ou retirar parte dos conteúdos do site;
- Proibia a promoção de atividades de bens e serviços alheios à atividade da plataforma PEC;
- Exigia o consentimento do utilizador para a partilha de dados entre as partes envolvidas e declara que o titular dos dados tem o direito de obter acesso, reatificação ou eliminação dos dados facultados;

- Indicava como compromissos a recolha de consentimento de ambas as partes para a partilha de dados, a manutenção dos mesmos, o sigilo profissional, a não realização de interconexão de dados pessoais, entre outros;

- Indicava que os dados podiam ser eliminados ou atualizados caso requisitado pelos utilizadores;
- Registava os endereços IP de todas as ligações ao site com fim de efetuar análises estatísticas agregadas e de forma anónima, que podem ser relevadas a terceiros ou publicamente.

À data da conclusão da fase exploratória não foi possível identificar a entidade ou agente que regulava esta plataforma, nem fim dado aos dados recolhidos na PEC. Pelas informações recolhidas à data seria apenas possível compreender o grupo responsável pela gestão da PEC, estando este identificado na página inicial da plataforma como entidades de “*backstage*” – LOHAD, Outsystems, Academia de Código, Gasper e Hi Interactive – e “apoio institucional” do Ministério da Cultura. Na ausência de um claro promotor do projeto e gestor da plataforma PEC, não se entendia a quem seriam fornecidos os dados recolhidos. A figura 2.6. ilustra esta referência.

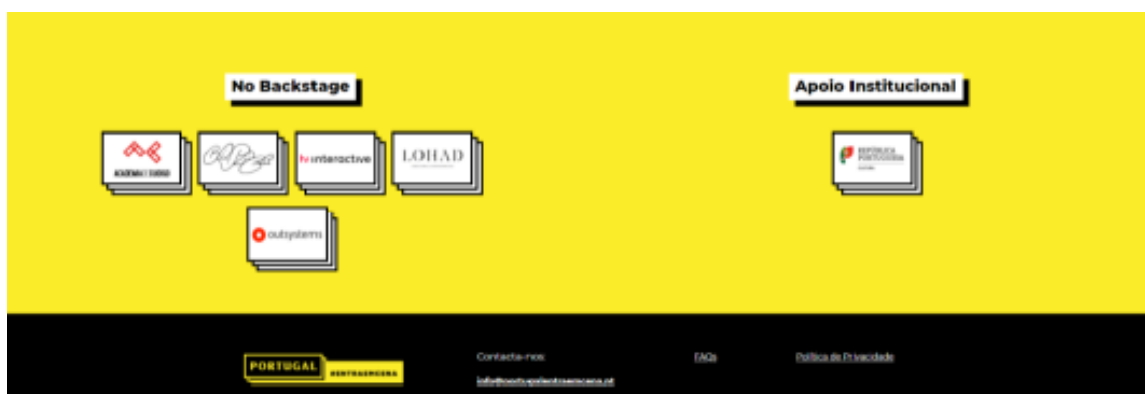


Figura 2.6. *Stakeholders* identificados na página inicial da Portugal #Entraemcena.
Fonte: Portugal #Entraemcena (2020b)

Em suma, da fase exploratória foi possível definir duas linhas problemáticas principais: 1) formas de uso da plataforma Portugal #Entraemcena; 2) modos de relação entre empresas e artistas. Foi ainda possível delimitar alguns pressupostos relativamente à plataforma PEC, no que respeita:

- Origem do projeto
P1: A plataforma Portugal #Entraemcena foi uma iniciativa do Ministério da Cultura.
- Modelo de funcionamento
P2: A plataforma Portugal #Entraemcena materializava-se exclusivamente numa plataforma digital (*marketplace* digital), com modelo de negócio definido.
- Formas de uso
P3: As diferentes empresas aplicavam múltiplas formas de uso à plataforma Portugal #Entraemcena.

O presente estudo serve parte desta informação para aprofundar o relacionamento entre empresas e artistas por meio da plataforma PEC, e aferir as hipóteses definidas no final da fase exploratória. A secção seguinte foca-se na fase aprofundada de investigação para a dissertação.

2.2. Fase de aprofundamento: Desenho da pesquisa

Como referido, a investigação pretende responder à pergunta: Qual é a forma de participação de empresas comerciais com a plataforma Portugal #Entraemcena e de envolvimento com os agentes envolvidos no ecossistema da Portugal #Entraemcena?

Para cada objetivo específico do estudo é acompanhado de perguntas de orientação geral (Yin, 2003, p. 74) para o investigador:

- *Objetivo 1:* Explicar o modelo de funcionamento e descrever o ecossistema da plataforma Portugal #Entraemcena

Perguntas orientadoras: Quais as características e os *stakeholders* da plataforma? Como e por quem foi promovida, implementada e gerida a plataforma Portugal #Entraemcena?

- *Objetivo 2:* Explorar as formas de uso da plataforma Portugal #Entraemcena
Perguntas orientadoras: De que forma diferentes *stakeholders* intervieram e utilizaram a plataforma? Como se desenvolveram as parcerias entre empresas, projeto Portugal #Entraemcena e artistas?
- *Objetivo 3:* Compreender as intenções, motivações e investimentos de organizações envolvidas.
Perguntas orientadoras: Quais as motivações, objetivos e recursos das organizações privadas detentoras de marcas comerciais que se associaram ao projeto Portugal #Entraemcena apoiando financeiramente os artistas envolvidos?

O processo de recolha de dados é sumarizado na Figura 2.7.

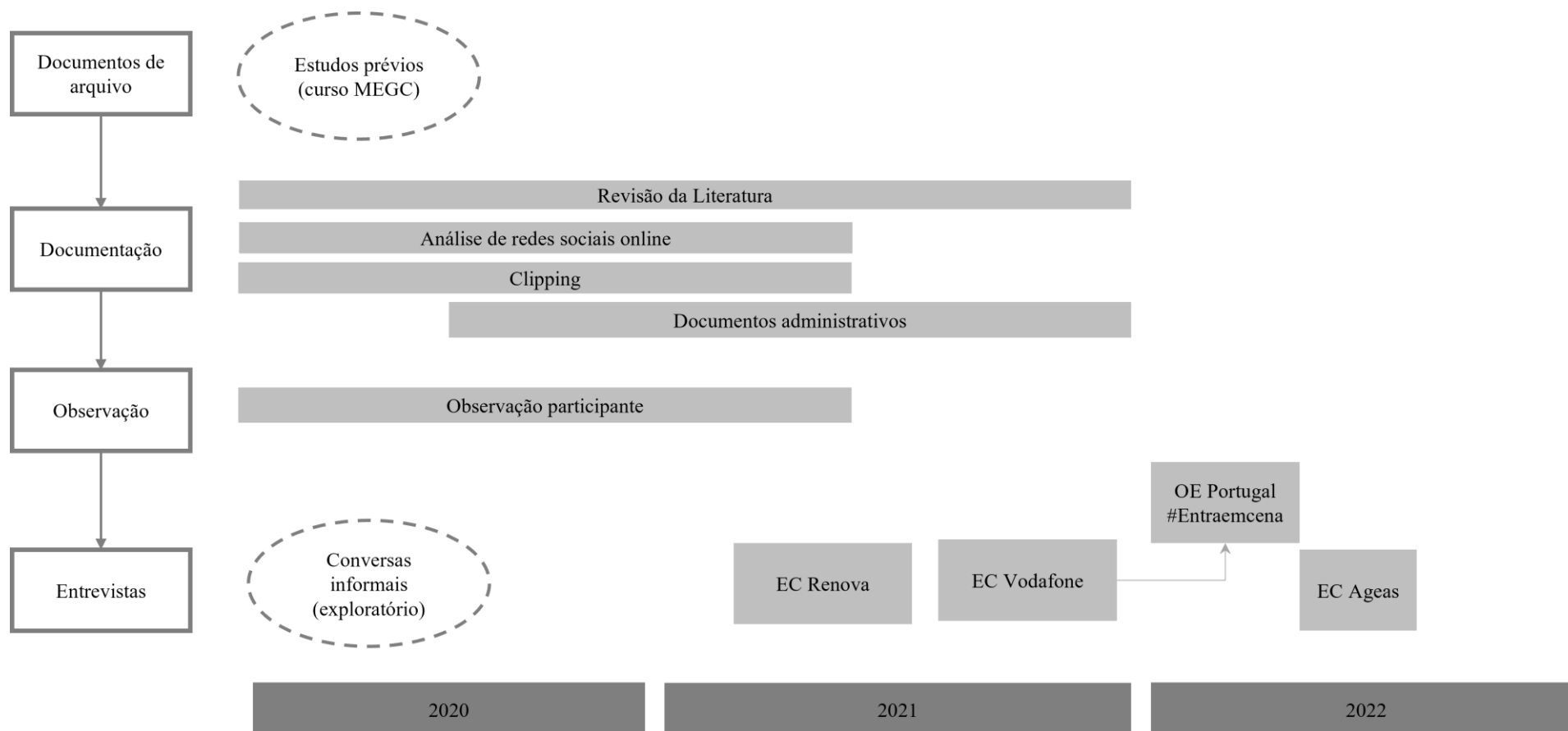


Figura 2.7.: Processo de recolha de dados. Fonte: Elaboração própria

2.2.1. Tipo de estudo

Atendendo à especificidade do tema proposto e do objeto da análise, optou-se por viabilizar um estudo de caso múltiplo, de base qualitativa, com uma única unidade de análise por cada caso (Yin, 2003).

Yin (2003) define um caso como o objeto de uma investigação empírica que analisa em profundidade determinado fenómeno contemporâneo (o ‘caso’), bem como o contexto promotor do mesmo. Sublinha o rigor, validade e fiabilidade como orientadores primordiais de um processo de qualidade.

Um caso de estudo múltiplo permite que o investigador explore as diferenças dentro e entre os casos estudados. De acordo com Yin (2003), a replicação de resultados pode pretender prever resultados similares (replicação literal) ou resultados contrastantes, por motivos previsíveis (replicação teórica). O objetivo do presente estudo passa por replicar descobertas semelhantes e transversais aos diferentes casos.

Dada a multiplicidade de agentes, foram definidos critérios de amostragem para responder à pergunta de partida: Qual é a forma de participação de empresas comerciais com a plataforma Portugal #Entraemcena e de envolvimento com os agentes envolvidos no ecossistema da Portugal #Entraemcena?

Declinam-se ainda três perguntas específicas com base nos objetivos apresentados:

- a) *Objetivo 1:* Qual o modelo de funcionamento e ecossistema da plataforma Portugal #Entraemcena?
- b) *Objetivo 2:* Quais as formas de uso da plataforma Portugal #Entraemcena?
- c) *Objetivo 3:* O que motivou entidades do setor privado a envolverem-se com a Portugal #Entraemcena e quais as intenções e investimentos alocados?

Nesta investigação, a PEC é definida como contexto, i.e. objeto de estudo, mantendo-se aqui principal objetivo em aprofundar cada um dos três casos por forma a comparar os resultados. A investigação aplica ambas as análises – dedutiva e indutiva – sendo as abordagens complementares (Berg, 2007).

. O objetivo 3 destaca-se como mais relevante para a investigação.

2.3. Critérios de amostragem

Numa primeira fase foi relevante organizar e definir os *stakeholders* da plataforma PEC. Segundo Freeman (2015), *stakeholders* são qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado por uma organização. Este conceito inclui colaboradores, consumidores, fornecedores, acionistas/*stockholders*, governo e outros grupos ou pessoas que podem apoiar ou influenciar a atividade de uma organização.

No caso da plataforma PEC, são foram mapeados três grupos de *stakeholders* – Empresas responsáveis pela gestão da plataforma PEC; Entidades parceiras da PEC; Artistas - mencionados na figura 2.8.

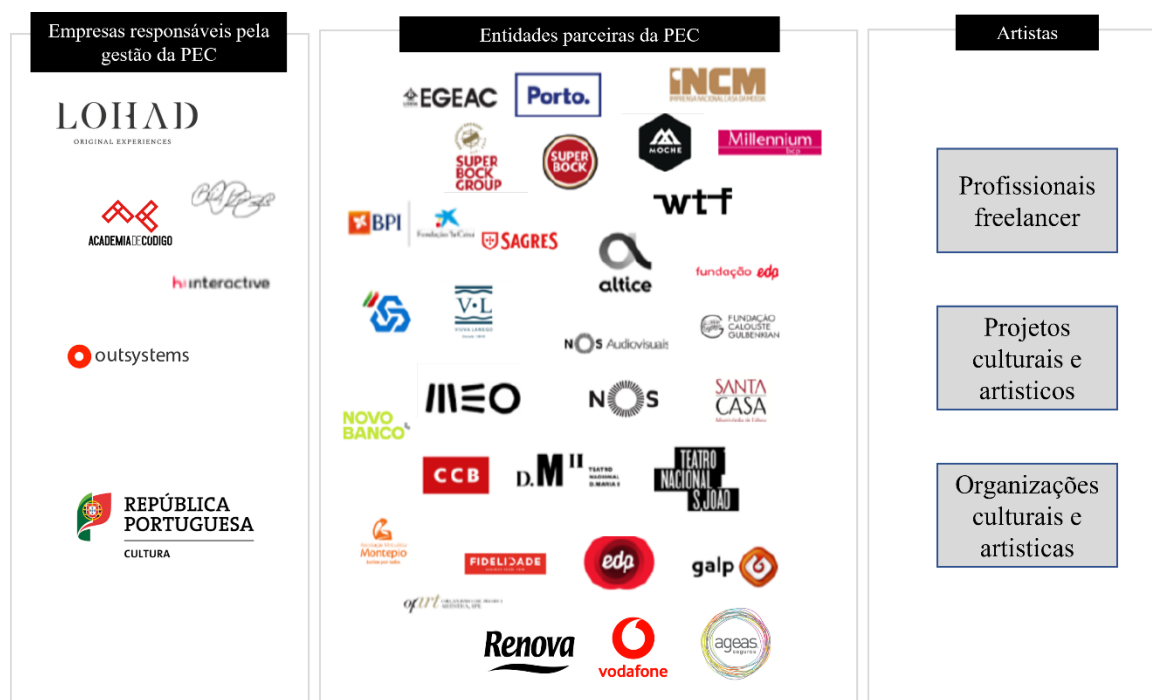


Figura 2.8. Mapeamento de stakeholders plataforma Portugal #Entraemcena. Fonte: Elaboração própria

Neste sentido, podemos destacar três grupos de *stakeholders* associados à PEC: 1) o Ministério da Cultura, enquanto parceiro institucional da Portugal #Entraemcena, bem como empresas envolvidas no desenvolvimento da plataforma, através da disponibilização de recursos tecnológicos e humanos para a criação da imagem e identidade da plataforma— caso das Casper e Hi Interactive—, gestão da comunicação própria (criação de páginas em redes sociais, ações de relações públicas) e da interação com os envolvidos (resposta a emails, contactos telefónicos com artistas e marcas) – caso da LOHAD- e construção e manutenção da plataforma base do projeto (criação de um domínio, gestão de conteúdos, elaboração de políticas de privacidade) – caso da Outsystems e Academia de Código⁴ -; 2) entidades públicas e privadas parceiras da PEC, i.e., predispostas a apoiar Ideias ou lançar Desafios; e 3) artistas, que disponibilizavam (vendiam) os seus produtos e/ou serviços através da plataforma Portugal #Entraemcena, ao lançar Ideias ou concorrer aos Desafios lançados pelos parceiros da PEC.

Os logótipos dos *stakeholders*, nomeadamente das 31 entidades parceiras da PEC e das 6 empresas responsáveis pela plataforma PEC eram apresentados na página inicial da plataforma Portugal #Entraemcena.

A seleção dos casos de estudo teve por base os seguintes critérios de amostragem:

- 1) A entidade lançou um desafio na plataforma PEC;

⁴ No contexto pandémico a Outsystems deu novo uso à sua comunidade de programadores, criando uma rubrica dedicada à receção e desenvolvimento de ideias inovadoras que capacitassem profissionais e setores com ferramentas digitais e tecnológicas.

- 2) A entidade pertence ao setor privado lucrativo (excluindo-se aqui fundações e entidades do setor público e/ou não lucrativo);
- 3) As entidades pertencem a diferentes setores de atividade;
- 4) As entidades comunicaram a presença na plataforma PEC e/ou o financiamento de projetos culturais e artísticos a partir da plataforma;
- 5) As entidades financiaram diferentes subdomínios artísticos.

A figura 2.9. sintetiza o processo de triangulação efetuado do universo para a amostra selecionada para os casos de estudo e entrevistas, agrupando em 4 clusters os *stakeholders* definidos consoante o uso e envolvimento com a plataforma PEC.

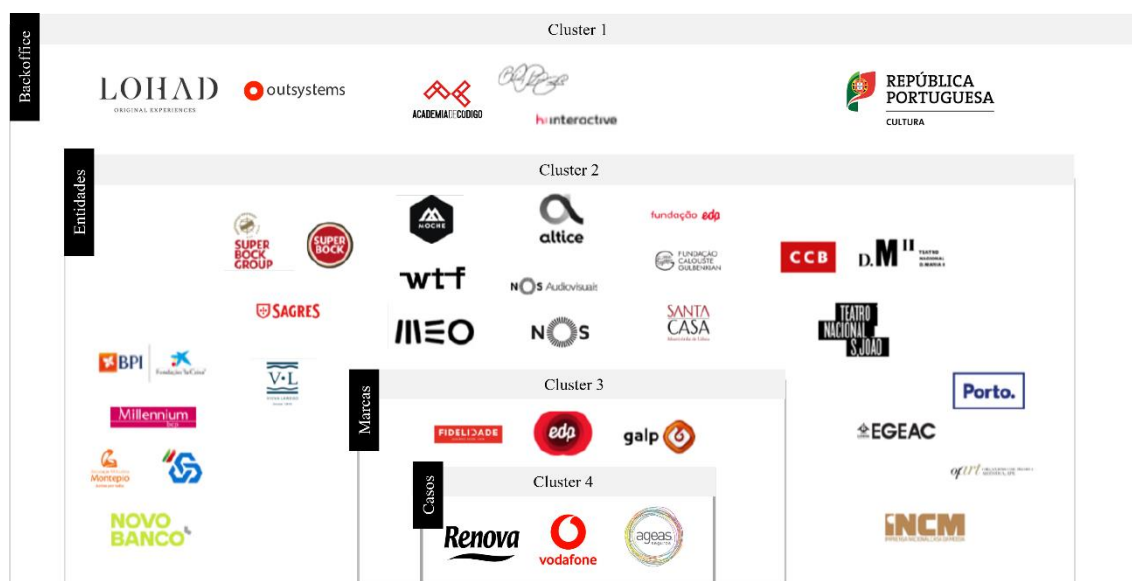


Figura 2.9.: Ilustração de processo de amostragem de stakeholders da plataforma Portugal #Entraemcena. Fonte: Elaboração própria

- Cluster 1 – Empresas responsáveis pelo projeto e plataforma PEC - LOHAD e Ministério da Cultura, identificado na plataforma como parceiro institucional da plataforma PEC - e respetiva plataforma - Outsystems, Academia de Código, Hi Interactive, Gasper;
- Cluster 2 – Entidades parceiras da PEC, dos setores público e privado, lucrativo e não lucrativo;
- Cluster 3 – Empresas parceiras da plataforma PEC, do setor privado, com potencial relevância para a investigação presente, de acordo com os critérios de amostragem definidos. Estas empresas foram contactadas;
- Cluster 4 – Empresas parceiras da PEC identificadas para casos de estudo da investigação.

A partir da fase de amostragem 3 (Cluster 3) foram mapeados em profundidade os projetos (Desafios e/ou Ideias apoiadas pelas empresas parceiras).

Para chegar ao grupo mais reduzido, de 3 empresas (Cluster 4), foi feita uma comparação entre as sete empresas representadas no cluster 3, ao nível do setor de atividade, subdomínio artístico financiado

através da PEC e *status* dos projetos (concluído, em implementação, desconhecido), tendo por base as informações de acesso público (notícias, *websites* das empresas, redes sociais).

Entre estas sete empresas (cluster 3), duas pertenciam ao setor da energia – Galp e EDP-, duas ao setor financeiro (seguradoras) – Fidelidade e Ageas-, uma ao setor de bens consumíveis – Renova -, e uma ao setor das telecomunicações – Vodafone. Assim, contactaram-se todas estas empresas na tentativa de explorar, em primeiro, o interesse e a disponibilidade em fazerem parte do estudo. Das três empresas, apenas se obteve resposta da Vodafone, Renova e Ageas, identificadas no quadro 2.3.

Relativamente ao objeto de estudo, tentámos contactar as entidades responsáveis pela gestão da plataforma PEC, nomeadamente, e por ordem, Ministério da Cultura, Outsystems e Academia de Código, tendo em vista responder ao objetivo 1.

A amostragem foi feita por conveniência em que cada caso é um caso isolado dentro do contexto maior – a plataforma PEC. Ao ser este um estudo qualitativo não pretende representatividade estatística, mas sim representatividade da variedade de opções estratégicas e operacionais.

Quadro 2.3.: Empresas selecionadas para casos de estudo. Fonte: Elaboração própria

Empresa	Renova, S.A.	Vodafone Portugal, S.A.	Grupo Ageas Portugal
Setor	Bens de consumo (artigos de papel para uso doméstico e sanitário)	Telecomunicações	Financeiro (Seguros)
Programas/Projetos de apoio às artes e cultura	<i>Renova Art Comissions</i>	Rádio Vodafone FM Vodafone Paredes de Coura (2011) PLAY - Prémios da Música Portuguesa	Coliseu do Porto Ageas Teatro Nacional D. Maria II - Prémios Revelação e Rede Eunice Ageas
Nome do desafio lançado na PEC	“Renova”	“Inéditos Vodafone”	“Drive In”
Subdomínio artístico pretendido	Dança	Música	Multidisciplinar
Status do projeto (à data do mapeamento - outubro de 2021)	Em produção	Finalizado	Desconhecido

2.4. Técnicas de recolha de dados

A fase de investigação aprofundada contou com informação recolhida a partir de fontes primárias e secundárias. Foram também revisitadas as informações recolhidas na fase exploratória. O desenho metodológico de recolha de dados considerou as seguintes fontes (segmentação com base na proposta de Yin, 2003, p. 86):

1) Entrevistas:

- a. Semiestruturadas em profundidade, individuais, com profissionais das empresas parceiras - Renova, Vodafone e Ageas -, identificados como responsáveis internos pela gestão da parceria com a PEC e entrevista com pessoa identificada como responsável pela criação e gestão da PEC.

2) Documentos de arquivo:

- a. Estudos prévios: revisão de dados primários e secundários recolhidos na fase exploratória.

3) Documentação:

- a. Fontes documentais: consulta de documentos oficiais das empresas parceiras do projeto e identificadas para os casos de estudo - relatórios e contas, políticas de responsabilidade social, *websites* oficiais das empresas Renova, Vodafone e Ageas; redes sociais das empresas e relatórios e fontes especializadas, como apresentações institucionais das empresas; recolha de notícias nos meios de comunicação social sobre empresas parceiras da PEC, sintetizada no quadro 2.4.

Quadro 2.4. Notícias sobre empresas parcerias da PEC. Fonte: Elaboração própria

Empresas parcerias	Meio	Título	Data	Link
Ageas	Eco Seguros	<i>Ageas e Fidelidade apoiam “Entra em Cena”</i>	01/10/2020	https://eco.sapo.pt/2020/04/01/ageas-e-fidelidade-apoiam-entra-em-cena/
	Seguros+	<i>Fidelidade e Ageas juntam-se ao Movimento Portugal #EntraEmCena</i>	31/03/2020	https://www.segurosmais.pt/fidelidade-mundial-seguros/fidelidade-e-ageas-juntam-se-ao-movimento-portugal-entraemcena/
Renova	Sapo Human Resources	<i>Renova reforça apoio à Cultura dando continuidade ao programa Renova Art Comissions</i>	22/10/2020	https://hrportugal.sapo.pt/renova-reforca-apoio-a-cultura/

	Jornal económico	<i>#entraemcena. Esta fábrica vai ser palco de um bailado</i>	22/07/2021	https://jornaleconomico.pt/noticias/entraemcena-fabrica-vai-ser-palco-de-um-bailado-765461
	Briefing	<i>Há bailado na Renova</i>	20/07/2021	https://www.briefing.pt/market/ing/50491-h%C3%A1-bailado-na-renova.html
	Medio Tejo	<i>Torres Novas Ministra da Cultura assinala arranque da 'Renova Art Comissions'</i>	18/10/2020	https://mediotejo.net/torres-novas-ministra-da-cultura-assinala-arranque-da-renova-art-comissions/
Vodafone	NiT	<i>Vodafone lança CD com músicas inéditas de vários artistas portugueses</i>	31/07/2020	https://www.nit.pt/cultura/musica/vodafone-lanca-cd-com-musicas-ineditas-de-varios-artistas-portugueses
	MAGG	<i>"Inéditos Vodafone". A coletânea que junta 20 artistas nacionais e apoia a cultura</i>	04/08/2020	https://magg.sapo.pt/cultura/musica/artigos/ineditos-vodafone-coletanea-artistas-nacionais-apoia-cultura

2.4.1. Entrevistas

Entre outubro de 2021 e janeiro de 2022, foram realizadas 4 entrevistas semi -estruturadas, ou abertas, (Bryman, 2012), das quais uma permitiu detalhar o modelo de funcionamento, financiamento e plataforma Portugal #Entraemcena (Objeto de Estudo) e três procuraram explorar em detalhe a implementação dos Desafios lançados através da plataforma PEC (casos de estudo).

As entrevistas tiveram como objetivo compreender melhor as formas de uso dadas à plataforma, questionar as motivações efetivas dos agentes para se associarem ao projeto, definir o modelo de funcionamento e sustentabilidade da plataforma, identificar potenciais intervenientes necessários contactar e confirmar a factualidade de dados recolhidos por fontes secundárias.

Como clarificado no quadro 2.5., tiveram-se como fontes para:

- i. Objeto de estudo – Portugal #Entraemcena: Gonçalo Castel Branco (GCB), CEO da empresa LOHAD, identificada como empresa responsável do projeto e plataforma PEC;
- ii. Casos de estudo – Renova, Vodafone e Ageas: Maria João Guia (caso de estudo Renova), Paula Pereira e Helena Monteiro (caso de estudo Vodafone) e CEA1 e CEA2 (caso de estudo AGEAS).

Quadro 2.5. Entrevistas online, porta-vozes e descrição. Fonte: Elaboração própria

	Data da entrevista	Duração	Nº de entrevistados	Identificação do porta voz			
				Enmpresa	Cargo	Nome/Código	
Objeto de estudo	09/01/2022	01:06	1	LOHAD	CEO da LOHAD / Promotor da plataforma PEC		Gonçalo Castel-Branco (GCB)
Casos de estudo	17/11/2021	00:32	1	Renova	Direção de Arte		Maria João (MJ)
	09/12/2021	00:53	2	Vodafone	Direção de Marca	Gestão de Marca	Paula Pereira (PP)
						Direção de Imagem e BTL	Helena Monteiro (HM)
	17/01/2022	00:51	2	Ageas	Gestão de Patrocínios, Parcerias e Eventos		CEA1
					Direção de Marca e Comunicação Externa		CEA2

O contacto com os entrevistados foi primeiramente efetuado por email, retratando-se desde logo o objetivo do estudo. No caso da empresa Renova havia sido identificado o colaborador responsável pelo projeto *a priori*; para as restantes empresas foi submetido um email para os departamentos de comunicação (Ageas) e responsabilidade social (Vodafone).

A todos os entrevistados foi enviada uma declaração de consentimento informado para o uso e tratamento feito aos dados recolhidos por meio das entrevistas (Anexo C). As entrevistas realizaram-se através das plataformas de videoconferência Microsoft Teams ou Zoom.

De ressaltar que apenas foi possível determinar a empresa responsável pela plataforma PEC durante a entrevista à empresa Vodafone, sendo, assim, apenas em dezembro de 2022 possível identificar o ponto de contacto (ilustrado no quadro 2.1.). Os guiões das entrevistas encontram-se no anexo D – guião objeto de estudo - e anexo E – guião casos de estudo.

O processo de recolha de dados foi limitado por elementos contextuais – nomeadamente, o período de funcionamento da própria plataforma PEC que, desde junho de 2021, não tinha atualizações.

Atendendo aos objetivos propostos responder para a pergunta de investigação, foram definidas diferentes dimensões de análise de orientação ao estudo que auxiliaram a construção do guião. Ainda, a resposta à pergunta de investigação dependia de um enquadramento detalhado a respeito da plataforma Portugal #Entraemcena – Objeto de estudo – partindo da informação recolhida na fase exploratória.

Assim, destacam-se as seguintes dimensões de análise para:

- 1) Objeto de estudo

- Origem da plataforma Portugal #Entraemcena
- Funcionamento da plataforma
- Término/desfecho

2) Casos de estudo

- Relação das entidades com práticas financiamento às artes
- Relação das entidades com a PEC
- Processo de seleção/implementação dos projetos financiados
- Balanço da experiência da parceria com PEC e projetos financiados

Apenas três das quatro entrevistas foram gravadas, não existindo consentimento por parte dos entrevistados do caso de estudo Ageas para a gravação, mas apenas para o uso da informação recolhida e anotada. Das entrevistas gravadas, todas foram transcritas manualmente.

As transcrições e anotações foram analisadas de acordo com a técnica de análise de conteúdos qualitativo. De acordo com a definição de Mayring (2000), esta pode ser entendida como uma abordagem analítica empírica e metodológica controlada de textos dentro do seu contexto de comunicação, seguindo as regras de análise de conteúdos sem quantificações. Ulteriores dados foram transmitidos via email por parte dos entrevistados para confirmar e complementar informação fornecida em sede de entrevista.

2.5. Técnicas de análise de dados

Segundo Saldana (2016), a análise qualitativa requer um processo cíclico, e não linear. Questões epistemológicas – causalidade, influência, significado – sugerem a exploração de ações, processos ou percepções entre os dados recolhidos. Com efeito, o presente estudo adota segue este enquadramento e, por isso, métodos de codificação de atributos, no primeiro ciclo de codificação, e codificação por padrões no segundo ciclo de codificação. O processo adotou uma abordagem híbrida, dedutiva e indutiva.

Foi criada uma grelha de análise (Quadro 2.6.) com base nas dimensões analíticas para permitir a comparação e triangulação de dados através de subdimensões.

Quadro 2.6. Dimensões e subdimensões de análise. Fonte: Elaboração própria

	Dimensões	Subdimensões
Objeto de estudo	Origem da plataforma Portugal #Entraemcena	1. Agentes envolvidos na criação e gestão da plataforma 2. Mapeamento de parceiros
	Funcionamento da plataforma	1. Dimensão governativa 2. Dimensão Infraestrutural 3. Dimensão Comercial

	Término/desfecho	1. Balanço da PEC
Casos de estudo	Relação das entidades com práticas financiamento às artes	1. Programas empresariais ligados às artes e cultura
	Relação das entidades com a plataforma Portugal #Entraemcena	1. Motivação para a parceria 2. Descrição do Desafio
	Processo de seleção/implementação dos projetos financiados	1. Processo de seleção 2. Processo de implementação
	Balanço da experiência com a plataforma Portugal #Entraemcena	1. Desafios e oportunidades identificadas na relação com a PEC

Os dados recolhidos a partir das diferentes fontes foram agrupados segundo a abordagem de código descritivo para as três entrevistas gravadas e uma entrevista não gravada, para a qual se usou as anotações retiradas durante a entrevistas.

Para a organização deste processo de codificação, recorreu-se ao método de análise de afinidade (AA), conhecido como método de KJ – técnica de análise de dados que visa descobrir ocorrências comuns a diferentes grupos sob uma mesma temática (Scupin, 1997) -, suportada pela ferramenta Miró que permitiu a criação de um mapa visual de relação entre as informações recolhidas a partir de fontes primárias e secundárias.

CAPÍTULO 3

Objeto de estudo: Portugal #Entraemcena

A descrição que se segue pretende responder ao objetivo 1 - Explicar o modelo de funcionamento e ecossistema da plataforma Portugal #Entraemcena - e tem por base o conjunto de informações primárias e secundárias recolhidas ao longo da fase exploratória e fase de aprofundamento, destacando-se o contributo do entrevistado Gonçalo Castel Branco.

Segundo se lia nos meios de comunicação social, a PEC adotava diversos nomes: 1) um movimento nacional sem líder, numa colaboração inédita (Agência Lusa, 2020a; Silva, 2020) 2) uma medida (*Já está online a plataforma de apoio à cultura Portugal #EntraEmCena*, 2020); 3) uma plataforma (Agência Lusa, 2020b) 4) um *marketplace* digital ou mercado digital (Andrade, 2020); 5) uma iniciativa e 6) um espaço – “A iniciativa pretende que empresas públicas e privadas visitem o ‘espaço’ para encontrar talentos e lançar desafios ao desenvolvimento, escolhendo aqueles onde pretendem investir desde logo” (*Já está online a plataforma de apoio à cultura Portugal #EntraEmCena*, 2020).

Sendo o único “espaço” possível o espaço digital, e assumindo-se a plataforma PEC como central do projeto, a nomenclatura plataforma digital, entende-se como a mais adequada para a descrição infra.

3.1. Origem do projeto

Agentes envolvidos na criação e gestão da plataforma

Percebia-se a partir das notícias um maior grau de envolvimento de alguns agentes, nomeadamente da Outsystems: “A tecnológica portuguesa OutSystems é a responsável pelo projeto e disponibiliza a sua plataforma *low-code* para a criação de um *marketplace* digital, onde os artistas podem lançar ideias e obter investimento para a fase de conceção e desenvolvimento” (*Já está online a plataforma de apoio à cultura Portugal #EntraEmCena*, 2020). No “backstage” da PEC, eram ainda identificadas outras empresas responsáveis pela plataforma PEC, para além da Outsystems, nomeadamente, as empresas LOHAD, Gasper, Hi Interactive e Academia de Código. Estas não tinham lugar de destaque nas comunicações públicas.

Através das entrevistas efetuadas às empresas Vodafone e Ageas foi identificado o interesse para a presente investigação de compreender papel da empresa LOHAD. Em entrevista ao CEO da empresa, Gonçalo Castel Branco (GCB) percebeu-se que a LOHAD seria a entidade responsável pela criação do projeto Portugal #Entraemcena, sendo a equipa da empresa a responsável por gerir a comunicação externa sobre o projeto PEC e a interação com utilizadores da plataforma – nomeadamente, respostas a questões colocadas via email ou a interações via redes sociais da plataforma PEC.

Na página inicial da PEC estava apresentado o Governo como parceiro institucional do projeto. Do mesmo modo, a participação do Ministério da Cultura era identificada no conjunto de notícias sobre o “Lançamento da plataforma” e, inclusivamente, de notícias partilhadas por empresas parceiras, em particular, pela Renova aquando a divulgação do projeto financiado através da PEC: “Na semana

passada, a ministra da Cultura, Graça Fonseca, tinha dito à Lusa que o Governo iria apoiar a criação de uma “plataforma inédita” para que empresas e entidades públicas e privadas façam um “investimento directo e imediato” em projectos artísticos” (Agência Lusa, 2020a).

Quanto à origem da plataforma PEC, segundo o entrevistado Gonçalo Castel Branco, esta surgiu da colaboração entre o entrevistado e dois agentes principais: Ministra da Cultura e Outsystems. A Ministra da Cultura, Graça Fonseca, interveio num primeiro processo de definição do problema – incapacidade de rendimento dos setores culturais e criativos face ao encerramento das atividades no contexto pandémico - e exploração de potenciais soluções –, mas também de validação de ideia de projetos com impacto nos setores culturais e criativos face a este contexto.

A ideia inicial teria como premissas implementar uma solução de base tecnológica que permitisse o acesso de todos os agentes culturais e criativos, bem como fomentasse o apoio à continuidade do trabalho (remunerado) de agentes culturais e criativos, sem depender a PEC do financiamento do Estado.

Segundo GCB, a Outsystems foi a empresa que responsável por antecipar potenciais problemas de base logística e tecnológica e que assumiu a responsabilidade pela criação e manutenção da base técnica da PEC, sendo inclusive a Outsystems responsável por disponibilizar um domínio *online* para a plataforma. Com efeito, foi através do programa *Outsystems Covid-19 Community Response*⁵ que surgiu a captação de ideias para definir a base tecnológica da PEC (Umbelino, 2020). A Comunidade de programadores era envolvida na fase da ideação e implementação dos projetos (Brown, 2008). Também o entrevistado GCB confirmou a intervenção desta comunidade na criação da PEC - “a Outsystems recebeu ideias internas e externas através da sua comunidade de programadores, dedicando recursos, pro bono, a ajudar a alavancar a plataforma. Na altura até identificaram mais um parceiro que era a Academia de Código que tinha programadores juniores que queriam dedicar horas e a Outsystems dava o backbone e a estrutura tecnológica para isto acontecer”.

Viam-se ainda apresentadas na página inicial da plataforma as empresas Hi Interactive, Gasper. A primeira, Hi Interactive, é identificada como parceira certificada da Outsystems⁶ em diferentes projetos anteriores (Pimentel, 2020), sendo responsável pelo desenvolvimento da interface da plataforma PEC. Já a empresa Gasper, segundo GCB, tratou da definição de imagem da PEC, incluindo criação de identidade da PEC (logótipo, missão, valores) e de materiais de comunicação, como vídeo de apresentação do projeto da PEC (Lidon et al., 2004). A par disso a LOHAD, Outsystems e Ministério da Cultura trabalharam em conjunto para a definição dos Termos e Condições de uso da Plataforma e Políticas de Privacidade: “Os juristas do Ministério da Cultura deram algumas notas, os juristas da

⁵ Programa de âmbito nacional e internacional, lançado a 16 de março de 2020 e associado à já existente plataforma da comunidade Outsystems, criado para ajudar empresas e entidades de diferentes setores a pensar e implementar soluções de base tecnológica que permitissem travar as dificuldades trazidas pela pandemia (e.g. plataforma Around Me, que ajudava negócios locais a ter presença online, ou até uma plataforma que ajudava a troca de bens e serviços entre municípios, como noticiado pelo jornal Observador (Pimentel, 2020). Página oficial em: <https://www.outsystems.com/community/COVID-19/projects/6>

⁶ Consultar informação em: <https://www.hi-interactive.com/>

Outsystems também entrevistaram, porque ainda não tínhamos feito nada deste género na LOHAD.” O quadro 3.1. sintetiza as funções de cada entidade responsável pela gestão e criação da PEC por funções, de acordo com a proposta de modelo de *Design Thinking* – uma metodologia que combina o espectro total de atividades de inovação, interligadas com uma abordagem de design centrada no utilizador (*human centric*) - de Brown (2008).

Quadro 3.1.: Mapeamento de agentes responsáveis pela gestão da PEC por fases e funções. Fonte: Elaboração própria

Fase	Agentes	Funções
Inspiração	LOHAD	Definição de problema e objetivos
	Outsystems	Mapeamento de ideias Recolha de ideias na comunidade Outsystems
	Ministério da Cultura	Validação de ideias
Ideação	LOHAD	Definição de objetivos Mapeamento de parceiros para gestão da plataforma
	Outsystems	Validação técnica da ideia a implementar Criação de protótipo Definição de equipa de trabalho (Academia de Código e Hi Interactive) Testes técnicos
Implementação	LOHAD	Preparação de comunicação de lançamento e plano de conteúdos (Comunidades de imprensa e redes sociais) Coordenação de comunicação com empresas parceiras
	Outsystems	Desenvolvimento de domínio <i>online</i> para plataforma Delegação de funções junto de empresas parceiras da Outsystems (nomeadamente, Hi Interactive e Academia de Código)
	Academia de Código	Suporte técnico Apoio no desenvolvimento de código (backend)
	Gasper	Desenvolvimento de materiais de comunicação (logótipo, vídeo de apresentação da PEC)

	Hi Interactive	Desenvolvimento de imagem da plataforma (frontend)
	Ministério da Cultura	Contacto com empresas para convite para a PEC; Divulgação da PEC junto de entidades do setor público de artes e cultura; Presença institucional em eventos determinados

A colaboração na criação entre agentes caracterizava a PEC como um “movimento sem dono”, partilhada em diferentes notícias (Agência Lusa, 2020c), referindo o entrevistado que esta não foi uma atividade empresarial, nem tão pouco uma iniciativa governamental, pese embora tenha nascido da urgente necessidade de intervenção identificada por ambos os lados e consequentemente da união de esforços e recursos (humanos). Os responsáveis pela gestão da plataforma não eram remunerados pelo serviço, atuando numa lógica pro bono.

Nos meios de comunicação social referia-se também o volume do investimento aplicado à iniciativa: “este movimento representa, no seu lançamento, um investimento de mais de um milhão de euros, em projectos até aos 20 mil euros cada” (Agência Lusa, 2020a). O mesmo se lia no documento de termos e condições de uso da plataforma – imposição de um limite de 20 mil euros a serem alocados a Ideias e a Desafios, sendo o orçamento acordado entre entidades e artistas. Segundo GCB, os referidos 20 mil euros de investimento seriam o valor referencial para as empresas parceiras, tendo estas a liberdade de alocar maior ou menor orçamento a cada projeto apoiado:

“Queríamos era um *marketplace* vibrante, e um *marketplace* vibrante vive de quantidade de utilizadores. Para funcionar tinha de ter muitas marcas com muitos desafios. Se não tivesse limite de financiamento, ficava à mercê das regras de mercado, ou seja, uma marca que tivesse 100 mil euros para gastar, fazia com que uma marca que tivesse 10 mil euros pensasse que não valia a pena estar na plataforma - o talento iria todo gravitar na direção do desafio de 100 mil e o de 10 mil não receberia talento. Portanto se estabelecêssemos um valor fixo, conseguíamos mais desafios, em vez de poucos desafios com muito dinheiro. Era uma maneira de conseguir mais equalização nas marcas e, portanto, mais desafios a funcionar de forma orgânica.”

Já o montante total de investimento referido em diferentes notícias aquando do balanço do projeto, segundo GCB, referia-se ao que se perspetivava alcançar no total de investimento conjunto por parte das empresas parceiras, ou seja, 1 milhão de euros. Isto permitiu-nos perceber que este montante em nada dependia diretamente da caixa financeira do Estado.

Durante a entrevista a GCB, foi ainda possível identificar que foi entre os dias 19 de março – dia em que foi decretado Estado de Emergência em Portugal – e 30 de março que se deu toda a conceptualização da ideia e implementação da PEC, incluindo o mapeamento de parceiros, em particular, empresas privadas com potencial interesse em apoiar a plataforma PEC.

Mapeamento de parceiros

O contacto com entidades para se envolverem no projeto PEC era efetuado pela Ministra da Cultura, Graça Fonseca junto dos CEO ou Diretores de entidades potencialmente parceiras – em particular, empresas do setor privado, detentoras de marcas comerciais com capital financeiro próprio para investir. O contacto era descrito por GCB como um convite efetuado às empresas para fazerem parte do movimento PEC e reforçarem o seu apoio à cultura.

Um pressuposto inicial da abordagem às empresas partia do reconhecimento de que estas teriam um certo montante de orçamento dedicado a *marketing* que, não fosse a pandemia, planeavam gastar naquele ano. No contacto feito com estas empresas era, assim apelado a que canalizassem este montante para projetos ou serviços apresentados na ou através da PEC: por um lado, dariam um destino ao orçamento já planeado; por outro não era exigido um esforço extra às empresas, com o aumento do orçamento previsto para esse ano:

“O único compromisso era que gastassem esse orçamento através desta plataforma, ou seja, a ideia era que nenhuma marca tivesse de ir pedir um aumento no orçamento alocado àquele ano, simplesmente bastaria realocar” (GCB).

A imposição de um limite máximo de financiamento para cada projeto apoiado (de 20 mil euros) fazia também parte das estratégias adotadas para cativar mais marcas a entrar: ao impor-se um limite máximo de financiamento por projeto (20 mil euros) atribuía-se uma noção de poder ao lado da procura, em definir o montante que considerava justo alocar ao projeto financiado (Täuscher & Laudien, 2018). Por outro lado, a comunicação proativa e externa desse limite máximo de valor por projeto permitia apelar ao interesse de mais empresas, de pequena ou média dimensão. Contudo, este valor máximo era apenas recomendado, uma vez que na prática, e como reforçado pelo entrevistado, a negociação não passava pela plataforma, nem o montante atribuído, nem os contratos propostos de empresas para artistas: “a plataforma não se envolvia com a relação entre marca e artistas ou aquilo que comprava. A plataforma só queria que a troca existisse. Isto era a nossa preocupação” (GCB). Explica ainda que a plataforma não ficava com qualquer valor residual dos projetos financiados.

A estratégia de abordagem a novas empresas para se juntarem à PEC passava também por partilhar algumas das empresas que já se tinham confirmado como parceiras: “a partir do momento em que se demonstrava que marca X e Y já faziam parte, então as restantes marcas sentiam-se mais confortáveis e confiantes em também aderir” (GCB).

A reputação das empresas que tinham aceitado lançar Desafios na plataforma PEC era também fator para motivar novas marcas a associarem-se e, desta forma, amplificar a rede de parceiros da PEC. Mesmo empresas concorrentes eram convidadas a ser parceiras da plataforma (e.g. NOS e Vodafone): “A característica “inérita” deste movimento, deve-se não só ao facto de se materializar num mecanismo e ferramenta até então nunca antes vistos no setor, como se deve também à capacidade de, em tão curto espaço de tempo, canalizar o apoio de algumas das maiores marcas em Portugal, em termos de

reputação, para, em união, ajudarem a fazer frente a este contexto e grave crise no setor cultural e criativo” (GCB).

Segundo esclareceu Gonçalo Castel Branco, as empresas só podiam entender-se como parceiras da PEC (e aparecerem representadas na PEC através do logotipo) na medida em que houvesse o compromisso em apoiar um ou mais projetos através da plataforma, fosse com o lançamento de um Desafio ou apoio de uma Ideia.

No fundo, às empresas parceiras era exigido que garantissem o investimento ou financiamento concreto ao setor cultural e criativo. Por seu turno, a visibilidade dada às empresas seria a moeda de troca pelo investimento aplicado. O valor de 1 milhão e 200 mil de euros seria por isso o correspondente ao valor comprometido pelas empresas na sua totalidade. O apoio a Ideias não era obrigatório: “Não havia obrigatoriedade de apoiar uma Ideia e isso era muito importante para as marcas. As marcas não tinham mínima noção do tipo de talento que lá iam ter” (GCB).

Nestas abordagens iniciais era ainda importante, para as empresas, compreender à priori quais os artistas que estavam já inscritos na plataforma, quantos estariam já associados e quais os produtos e serviços por eles oferecidos através da plataforma. Podemos associar esta necessidade de conhecimento do mercado à tese partilhada por Carter & Carter (2020) sobre o facto de a proposta de valor de artistas - composta pelo objeto, serviço e identidade do artista, onde se inserem o currículo profissional, experiências pessoais e fatores que favorecem o cariz autêntico do mesmo – ser fator decisivo para que empresas comprem ou invistam em determinadas obras, à qual se soma a conexão emocional com a história do artista; a marca associada ao artista; o estatuto que a obra desse artista oferece a quem a vê ou compra; ou a percepção de autenticidade associada a obras artesanais que acarretam valores de exclusividade. Estes fatores culminam num determinado julgamento sobre a qualidade e valor os produtos e ou bens oferecidos (Forrest & Marshall, 2011).

Para as empresas, segundo partilhado pelo entrevistado, era relevante saber quantos artistas já estavam na plataforma, quais eram os nomes associados e quais os produtos ou serviços oferecidos, o que demonstrava a preocupação dos parceiros em perceber previamente qual a constituição do mercado. Por outro lado, as empresas eram envolvidas em todas as comunicações externas efetuadas sobre a PEC (publicações sobre a empresa nas redes sociais da PEC, conteúdo dos dois comunicados de imprensa divulgados pela PEC no lançamento e uma semana após o lançamento, com resultados primários), bem como na apresentação das mesmas na página inicial da plataforma (logótipos). Todas as comunicações que envolviam os nomes das empresas exigiam prévio consentimento por parte das empresas.

A abordagem às empresas por parte da PEC foi iniciada em março, sendo que outras empresas se podiam envolver co a PEC ao longo do tempo. Caso disso foi a marca comercial Jägermeister que lançou Desafio a 15 de junho de 2020.

3.2. Funcionamento

A PEC permitia a interação entre oferta (artistas) e procura (entidades parceiras da plataforma PEC, dos setores público ou privado) através de dois modelos de operação principais: partilha de Ideias por parte de artistas, materializados em projetos, produtos ou serviços para venda; partilha de Desafios por parte de entidades parceiras, num modelo semelhante ao de um concurso, aos quais artistas podiam concorrer, respondendo a uma série de pré requisitos enunciados pelas empresas promotoras desses desafios: subdomínio artístico pretendido, tipo de produto ou serviço pretendido, entre outras.

Cada uma destas áreas – Ideias e Desafios – eram apresentadas numa secção própria dentro da plataforma. Todas as informações partilhadas na PEC eram de acesso público, mediante inscrição prévia dos utilizadores – artistas ou entidades motivadas para apoiar, sendo o processo de inscrição igual em qualquer um dos casos. Para aceder às Ideias ou Desafios já publicados, ou para publicar uma Ideia ou Desafio, exigia-se a inscrição prévia do utilizador.

À semelhança do efetuado na fase exploratória, adota-se de seguida o modelo analítico de Van Dijck, et al. (2018) permitindo o devido delimitar da PEC na vertente governativa, comercial e infraestrutural.

Dimensão Governativa

As plataformas digitais conectoras dependem de uma série de complementos – organizações ou indivíduos que fornecem produtos ou serviços a partir das plataformas, interligando diferentes “lados” e, assim, constituindo mercados multilaterais (Evans & Schmalensee, 2016, McIntyre & Srinivasan, 2017, Nireborg, 2015, Rieder & Sire, 2014, em Van Dijck et al., 2018). Em qualquer plataforma *online*, o processo de recolha, armazenamento, tratamento e análise de dados apresenta-se como o mais importante pela capacidade de reunir e disponibilizar a entidades terceiras (Governo, empresas, entidades do setor público) informações sobre utilizadores (Van Dijck et al., 2018).

No caso da PEC, e segundo o documento de Termos e Serviços, a plataforma funcionava apenas como intermediária/facilitadora entre artistas (ou instituições culturais) e entidades públicas ou privadas, a escolha de ideias/projetos concorrentes era feita unicamente pelas empresas/entidades, sem intervenção de terceiros associados ao projeto, dispondo a PEC de dois tipos de utilizadores: apoiante/procura (empresa que coloca Desafios e/ou acompanha Ideias já existentes, apresentadas na PEC) e apoiado/oferta (utilizador do setor cultural e criativo que lança Ideias e concorre a Desafios). O entrevistado GCB reforça esta premissa, afirmando que o papel da plataforma era apenas abrir um espaço onde marcas e artistas pudessem iniciar uma relação. Ou seja, a equipa responsável pela PEC não tinha autoridade para atuar enquanto reguladora do tipo de acordos estabelecidos entre empresas e artistas. Aliás, as propostas enviadas para as empresas, no âmbito dos Desafios, eram direcionadas exclusivamente para as empresas, sem passar pelo conhecimento da equipa da plataforma.

A plataforma #EntraEmCena não conectava de forma automática os lados oferta e procura, uma vez que tal exigia um processo especializado de criação e gestão de algoritmos - conjunto de ferramentas tecnológicas e técnicas que permitem processos de tomada de decisão automatizados ou semi-

automatizados (Wood, 2021). A automação deste procedimento, exigia um esforço acrescido por parte das entidades responsáveis pela criação da plataforma, em particular, da Outsystems, não só em termos técnicos, de armazenamento, tratamento e análise de dados, segundo explicou o entrevistado. Assim, e como esclarecido no documento de políticas de privacidade, a PEC apenas registava os endereços IP de todas as ligações ao *website* com fim de efetuar análises estatísticas agregadas e de forma anónima, que podem ser relevadas a terceiros ou publicamente. Neste ponto dizia-se ser a Outsystems a detentora da plataforma, por forma a garantir o cumprimento legal do uso dado aos dados recolhidos, conforme esclarecido pelo entrevistado GCB.

Ao não conectar os utilizadores de forma automática, a PEC apresentava um modelo descentralizado, estando no poder de artistas e empresas iniciar a relação com utilizadores dentro ou fora do grupo respetivo. Ou seja, a plataforma fornecia aos utilizadores informações e dados que os capacitassem de tomar, autonomamente, a decisão de interagir com o outro lado ou transacionar o bem/serviço, fora da plataforma. Por isso, e com base nos contributos de Van Dijck, et al. (2018), a plataforma pode ser entendida como um conector neutro – plataforma que empodera utilizadores, sem interferir na relação entre intervenientes.

Confirmou-se por isso que, na governação da plataforma estariam as empresas LOHAD e Outsystems (que acediam e geriam os dados recolhidos). Possivelmente estes dados, de valor estatístico, seriam partilhados com o Ministério da Cultura numa ótica de acompanhamento.

Dimensão infraestrutural

A definição de Rangaswamy, et al. (2020) de plataforma digital de negócio (DBP) corresponde a esta plataforma uma vez que a PEC disponibilizava uma função de *matchmaking* digital, promovendo a comunicação e transação direta entre os utilizadores (artistas do lado da oferta e empresas, do lado da procura), sem controlar os direitos das ofertas divulgadas (Rangaswamy et al., 2020).

A plataforma integra-se ainda na definição de um *marketplace* partilhada por Rangaswamy, et al. (2020): plataforma *online* onde procura e oferta interagem (*offline* ou *online*) para a compra de bens e serviços; promove a comunicação e transação comercial direta entre os utilizadores (i.e. fora da plataforma); e compreende os utilizadores como membros independentes, que não possuem um vínculo direito com a plataforma, mas que podem reter direitos de propriedade residuais dos bens/serviços transacionados. No caso da PEC, as empresas que financiavam ou compravam produtos ou serviços artísticos (por meio de Desafios ou Ideias) podiam acordar os direitos autorais, embora fosse esclarecido nos Termos e Condições que estes pertenciam aos criadores, independentemente de qualquer formalidade.

A vertente de *matchmaking* da PEC permite-nos ainda enquadrá-la como um criador de mercado (*market maker*), ou seja, liga dois grupos de utilizadores com o objetivo comercial (Evans, 2003). A PEC integra-se ainda na definição de plataformas de transação de Cusumano, et al. (2019): Infraestrutura digital na sua génese, suportada por sistemas de tecnologias de informação que permitem, além da

recolha de dados, a operacionalização em tempo de real (a troca de valor efetiva entre utilizadores pode ocorrer num outro momento); algumas das atividades são organizadas e geridas pela plataforma, e outras são deixadas à decisão da procura e oferta; pauta-se por ofertas e procuras heterogéneas potenciando ir ao encontro da expectativa de diferentes agentes. Paralelamente, a PEC poderia construir e alavancar potenciais efeitos de rede indiretos e diretos, em que a utilização da plataforma aumentava quando o número de envolvidos de um dos lados evolui – por exemplo, ao aumentar o número de empresas (procura) aumentaria a oferta (Rangaswamy et al., 2020). Este aspeto era também discutido por GCB na medida em que, quanto mais quantidade e mais conhecidas as empresas parceiras da iniciativa, maior o seu alcance e atratividade junto de potenciais novos parceiros.

Dimensão Comercial

Como referido, a PEC potenciava o encontro *online* entre utilizadores, sendo a transação comercial feita *offline*. Como enunciado pelo entrevistado e meios de comunicação social, a PEC tratar-se-ia de um “movimento sem dono”, sendo esta a definição que se pretendia fazer prevalecer por parte dos responsáveis da plataforma: “Era muito importante ter várias marcas concorrentes na mesma plataforma porque isso é um código importantíssimo de movimento. O mercado está organizado em: se a Sagres patrocina, a Super Bock não patrocina. A partir do momento que tens as 2, isso já te diz que isto é uma coisa em que estamos juntos” (GCB).

A vertente de *matchmaking* da PEC (Rangaswamy et al., 2020) enquadra-se ainda na noção de plataforma conectora neutra (Evans & Schmalensee, 2016, McIntyre & Srinivasan 2017, Nierborg 2015; Rieder & Sire, 2014, citados em Van Dijck et al., 2018), dependendo de diferentes *stakeholders* para existir e, simultaneamente, não atuando de forma proativa na ligação entre oferta e procura. A PEC reunia num ecossistema *online* indivíduos e organizações de forma a que estes conseguissem, por intermédio da plataforma, interagir (Cusumano & Gawer, 2019). No caso da PEC, dependia de artistas para gerar conteúdo e de entidades para comprarem os bens ou serviços vendidos.

Ao agregar pelo menos dois grupos de agentes, constituía um mercado multilateral, aumentando também o valor da plataforma para cada um dos grupos de forma proporcional ao aumento do número de utilizadores dos outros grupos (por exemplo, quanto mais empresas entrarem, maior o valor percecionado por parte dos artistas ou, quanto melhores e mais bem reconhecidos os nomes dos artistas presentes na plataforma, maior o interesse em empresas se associarem). Por outro lado, a plataforma oferecia ainda uma forma inédita para os utilizadores interagirem – no caso, por potenciar o diálogo entre artistas e empresas através da plataforma, permitindo gerar um *feedback loop* contínuo alavancando efeitos de redes, entre o produto primário (a plataforma) e os seus utilizadores (Cusumano & Gawer, 2015; Evans, 2013), ou seja, quantos mais utilizadores se envolvessem e adotassem a PEC, e quantos mais produtos e serviços complementares fossem criados, maior o valor da PEC e potencial crescimento.

Para Teecee (2010, citado em Täuscher & Laudien, 2018) um modelo de negócio engloba a arquitetura da criação, entrega e retenção de valor, cuja essência reside no facto de captar as necessidades do consumidor e a sua capacidade de pagar, de definir o modo através do qual o negócio responde a e entrega valor aos consumidores, de cativar consumidores a pagar pelo valor proposto ou acordado, e de converter esses pagamentos em lucro através de processos operacionais adequados aos vários elementos da cadeia de valor. No caso da PEC, a criação de lucro não faria parte do esquema.

Pese embora este fator, a PEC podia ser contemplada tanto numa tipologia de serviços *offline peer-to-peer*, por promover o encontro *online* entre pares, sendo a transação comercial feita *offline*, como também numa tipologia de *efficient product transaction*, pela multiplicidade de produtos e serviços apresentados na plataforma, mantendo-se uma relação B2B (Sundararajan, 2016, citado em Täuscher & Laudien, 2018). O quadro 3.2. pretende descrever a PEC à luz dos atributos definidos por Täuscher e Laudien, (2018, quadro 1.2. como referência) para caracterizar um modelo de negócio de plataformas digitais segundo a criação de valor, entrega de valor e retenção de valor (Teecee, 2010, citado em Täuscher & Laudien, 2018).

Quadro 3.2. Descrição do modelo de negócio da plataforma Portugal #Entraemcena. Fonte: Elaboração própria

	Atributos do modelo PEC	Especificações da PEC
Dimensão de criação de valor	Tipo de plataforma	Web-based
	Atividade principal	Construção de comunidade
	Definição de preço	Negociação entre procura e oferta
	Sistema de avaliação	Nenhum
Dimensão de entrega de valor	Proposta de valor	Valor social
	Conteúdo transacionado	Produto e/ou Serviço
	Tipo de transação	<i>Offline</i>
	Foco da indústria	Vertical
	Participantes de mercado	B2B
	Âmbito geográfico	Nacional
Dimensão da retenção de valor	Sistema de rendimento da plataforma	Nenhuma
	Mecanismo de preço dos produtos/serviços	Preço do mercado
	Discriminação de preço	Definido pela procura
	Fonte de rendimento	Desconhecida

A primeira dimensão, de criação de valor, procurava a confiança dos diferentes utilizadores ao apoiá-los na decisão de preço. No caso da PEC - uma plataforma materializada num *website online* de

acesso público - a atividade principal poder-se-ia denominar como criação de uma comunidade, sustentada por conteúdos gerados por utilizadores (artistas, na publicação de Ideias, e empresas, na publicação de Desafios). O preço seria definido por negociação entre as partes e fora da plataforma. Já o sistema de avaliação (*review*) não estaria dentro do âmbito da plataforma – não existia mecanismo que permitisse deixar comentários de utilizadores visíveis na plataforma. De acordo com GCB, a hipótese de permitir que utilizadores interagissem diretamente e abertamente na plataforma (com sistemas de “gostos”, comentários ou avaliações) exigia uma maior intervenção por parte da equipa de gestão da plataforma, pelo que foi descartada: artistas e empresas podiam aceder aos contactos do grupo de interesse através da plataforma, mas toda a comunicação seria feita nos fóruns privados de cada.

Na segunda dimensão, de entrega de valor, que junta elementos que geram valor para um determinado grupo de consumidores, é possível afirmar que a PEC propunha um valor social ao permitir o acesso de todos e fomentar a interação entre diferentes participantes do mercado, através de produtos ou serviços transacionados por via *offline*, e, por isso, por vias externas à plataforma. Podemos referir a PEC como ato de integração vertical – expansão para outras indústrias por parte dos responsáveis pela criação, gestão e manutenção da PEC -, sendo os participantes do mercado enquadrados na categoria de negócios – artistas, lado da oferta, forneciam serviço ou produziam um produto para empresas, do lado da procura, sendo o consumidor final outro grupo além destes dois.

A dimensão da captação de valor (ou receitas) descreve o modo com as empresas transformam o valor entregue em resultados monetários. Modelos de comissões, subscrição, publicidade ou vendas de serviço são opções de rendibilizar o mercado digital. Segundo esclarecido pelo entrevistado GCB não estava implementado qualquer modelo de retenção de lucro ou valor por parte da equipa responsável pela plataforma, sendo um movimento pro bono criado com o intuito de apoiar a continuidade da atividade remunerada de artistas. Por isso, não existia qualquer mecanismo implementado no que concerne à definição de preço (custo retido pela plataforma).

A ausência de uma entidade definida como detentora do projeto, inviabilizava a definição de um modelo de negócio sustentável. Do mesmo modo, a ausência de um modelo de negócio sustentável impedia a continuidade da plataforma a longo prazo.

3.3. Término/Desfecho

À data da redação deste trabalho, a plataforma central da plataforma Portugal #Entraemcena encontrava-se já inativa, ou seja, não era possível aceder ao domínio da plataforma (<https://www.portugalentraemcena.pt/ptemcena/>). Não houve qualquer comunicação oficial acerca do tempo de duração do projeto ou término do mesmo, sabendo-se apenas que arrancou em março de 2020.

A inatividade da plataforma foi efetuada de forma paulatina: num primeiro momento, em junho de 2021, era ainda possível aceder à homepage não sendo já possível fazer a inscrição nem aceder aos conteúdos da plataforma; em fevereiro de 2022, não era visível a homepage da mesma; em maio do

mesmo ano o domínio havia sido eliminado. A inatividade da plataforma PEC pode inclusive associar-se ao término do período de atuação da Outsystems Community Response, que perdurou apenas até setembro de 2020.

As redes sociais da PEC continuaram *online*, sem qualquer dinamização de novos conteúdos. No que concerne aos projetos financiados por intermédio do projeto, é possível admitir que a continuidade dos mesmos até às fases finais que haviam sido pensadas ou perspectivadas alcançar quer por parte dos artistas quer por parte das marcas parceiras não dependeria da atividade ou inatividade da plataforma, como se poderá ver no contributo prestado pelos entrevistados.

Assim, não é possível precisar uma data concreta em que o projeto tenha terminado. Segundo explicou GCB, à medida que o contexto pandémico se alterava, agravando a atividade das indústrias ou desenvolvendo-as, a priorização das equipas das empresas responsáveis pela plataforma PEC foi mobilizada, não havendo, como referido, qualquer modelo de remuneração que garantisse o compromisso de uma equipa alocada à Portugal #Entraemcena.

Do que foi possível compreender, o projeto continuará (à data da redação deste trabalho) sem “dono”, e, por isso, sem fomento financeiro. Para que fosse viável continuar com este projeto, segundo reconheceu o entrevistado, seria preciso definir um modelo de financiamento ou negócio sustentável, alocando, por exemplo, uma parcela do investimento feito pelas empresas para a manutenção da plataforma, criando um modelo de fidelização, entre outras opções (Täuscher & Laudien, 2018, 2018).

Balanço da PEC

Para Voldere, et al. (2017), existem alguns motivos que constroem a exploração de parcerias e colaborações intra setoriais, nomeadamente, a relativização existente face ao setor cultural e criativo por ocasião de imperfeições do mercado - falta de linguagem comum, sem apoio institucional contínuo e sustentado por parceiros individuais -, pela posição de desvantagem dos criadores, na medida em que espelham falta de competências e recursos financeiros para se posicionarem junto de parceiros de outras indústrias e, entre outros, pelos desafios de apoio na fase de disseminação/distribuição dos bens artísticos e culturais (por exemplo, a difícil acessibilidade a novos canais de distribuição). Segundo o autor, ao reduzir os agentes envolvidos na intermediação dos encontros, potencia-se a redução de custos para agentes culturais e audiências, permitindo a construção de relações diretas entre parceiros (Voldere et al., 2017).

Um dos objetivos elencados por GCB para a PEC seria precisamente reduzir o espaço entre empresas e artistas, ao criar um dicionário comum que permitisse a ambos os agentes adotar uma linguagem semelhante. Na sua perspetiva, ao ser codificado um código de negociação único, era atribuída uma maior confiança às empresas e aos artistas. Do lado das empresas procurava-se garantir que o processo de contratação de um serviço ou compra de um produto por via da plataforma fosse tão próximo quanto possível da contratação de um qualquer outro fornecedor; para os artistas procurava-se garantir o pagamento antecipado do seu trabalho, ao ser remunerada a fase de conceptualização e

produção dos projetos, de forma complementar à fase de implementação, que poderia ocorrer num momento posterior (informações esclarecidas aquando da divulgação de um novo Desafio).

Em linha com este argumento, um dos problemas identificados por parte do entrevistado foi a menor adesão à compra de Ideias partilhadas por artistas, face à adesão positiva para os Desafios lançados. GCB esclareceu ainda que a PEC foi criada com o propósito de apoiar profissionais (em oposição a apoiar talento) em situações de maior fragilidade neste contexto, prevendo-se o pagamento antecipado dos produtos ou serviços comprados. Contudo, a plataforma PEC não controlava quem entrava na plataforma – aliás, na altura, não havia sido ainda criado um estatuto específico que definisse quem era ou não profissional das artes e cultura.

A proposta de valor dos artistas que apresentavam Ideias na PEC- resultante da equação objeto, serviço e identidade do artista (Carter & Carter, 2020), referências no julgamento da qualidade e valor das obras (Forrest & Marshall, 2011) - seria em grande parte desconhecida. Por isso, os estímulos para comprar ou investir no serviço ou obras apresentadas como Ideias (um número em muito superior à quantidade de Desafios lançados) seria colocado em causa pelo não conhecimento dos nomes apresentados. Simultaneamente, a não existência de um mecanismo de métricas dentro da plataforma (gostos, comentários, avaliações), hierarquizando as Ideias apresentadas, condicionava a capacidade de avaliação e decisão das empresas parceiras na seleção.

O valor investido por empresas em artistas, através da plataforma PEC, foi de cerca de 1 milhão e 200 mil euros. Na primeira semana tinham-se registado mais de 2.400 artistas na plataforma, estando a essa data mais de 30 entidades públicas e privadas envolvidas no movimento (Diário de Notícias, 05/05/2020). Questionado sobre futuras ambições para a plataforma, o entrevistado esclarece que está neste momento no mercado e carece de um modelo de negócio que permita a continuidade de longo prazo da plataforma: “Se nós tivéssemos conseguido prosseguir com, por exemplo, a ideia de capitalizar 5 mil euros do investimento de cada para a plataforma, então provavelmente a plataforma nunca teria parado, e teria ajudado muito mais gente” (GCB).

CAPÍTULO 4

Casos de estudo

Neste capítulo apresentam-se os três casos de estudo selecionados, previamente enunciados, no âmbito da presente investigação. Como referido no capítulo 2 – Metodologia –, a determinação dos casos a investigar teve por base um conjunto de critérios que nos permitissem compreender a forma de participação e envolvimento de empresas comerciais com a plataforma Portugal #Entraemcena e com os agentes envolvidos no ecossistema da Portugal #Entraemcena. Em particular, os casos de estudo selecionados visam responder aos objetivos 2 - Explorar as formas de uso da plataforma Portugal #Entraemcena - e 3 - Compreender as intenções, motivações e investimentos de organizações envolvidas. Os três casos de estudo partem dos mesmos pressupostos macro e são estudados com base nas mesmas dimensões analíticas.

A análise que se sucede conta como principal fonte os colaboradores das empresas (privadas com fins lucrativos) parceiras da PEC, promotoras de três Desafios:

- “Renova”, que adota o nome da empresa Renova;
- “Inéditos Vodafone” da empresa Vodafone;
- “Drive in” da empresa Grupo Ageas Portugal (mencionada como Ageas).

Os entrevistados foram identificados pelas próprias empresas, sendo estes os profissionais denominados responsáveis pela gestão da parceria com a Portugal #Entraemcena e consequente apoio a projetos artísticos. A ordem de análise segue a ordem cronológica das entrevistas realizadas.

A análise dos casos segue as dimensões que guiam as entrevistas semiestruturadas, nomeadamente:

- Enquadramento sobre a empresa - breve descrição sobre o histórico da empresa, atividade comercial e setor.
- Relação da entidade com práticas de financiamento às artes – análise das políticas e/ou programas e projetos promovidos pela empresa, e da importância atribuída às mesmas, em termos de periodicidade, recursos alocados e impacto percebido
- Relação da entidade com a Portugal #Entraemcena - onde se multiplicam as subdimensões analisadas, nomeadamente, agentes envolvidos, início e desenvolvimento da colaboração, motivações para participarem e materialização da parceria com o projeto, incluindo, pressupostos exigidos por parte da plataforma e da empresa, apoio fornecido por parte da plataforma, recursos cedidos por parte da empresa e definição do apoio prestado aos artistas;
- Processo de seleção/implementação – processo de definição do desafio, objetivos a que se pretendia responder, processo de seleção de projetos artísticos a apoiar, relação empresa com os artistas, desenvolvimento dos projetos e grau de realização, implementação dos mesmos
- Balanço da experiência – identificação das expectativas iniciais das empresas versus resultados obtidos, motivações para continuar a colaborar em moldes semelhantes e avaliação da iniciativa Portugal #Entraemcena na perspetiva das empresas.

4.1. Renova

Fundada em 1939, a Renova é uma marca portuguesa de produtos de grande consumo no segmento de higiene pessoal, cujo principal produto é papel higiênico. Privilegia a experiência e a relação próxima com o consumidor. A Renova ambiciona ser cada vez mais uma marca do quotidiano, capaz de oferecer propostas exclusivas e diferenciadoras, disponíveis em todo o mundo como comunica no seu *website* ⁷. Possui sede em Torres Novas com duas unidades produtivas na região, contando com uma unidade produtiva em França. Considera-se uma referência no segmento em termos de sustentabilidade ambiental e inovação tecnológica industrial. Está presente nos cinco continentes desenvolvendo uma estratégia de inovação constante e lançamento de novas soluções.

4.1.1. Relação da entidade com práticas de financiamento às artes

Como se lê no documento de apresentação do Desafio divulgado na PEC (Anexo F), a ligação da marca a expressões artísticas é considerada uma peça chave na estratégia de comunicação e de inovação da Renova. A informação é reiterada na página oficial da empresa Renova: “Inovação de produto, mas também na comunicação, com o desenvolvimento de campanhas publicitárias irreverentes ou comissões artísticas alicerçadas nos valores da marca RENOVA.” (Renova, s.d.). Assim, a dimensão artística, nos termos estéticos, está presente nos novos produtos desenvolvidos pela empresa (e.g. papel higiênico de cores diferentes), bem como na estratégia de posicionamento da empresa no mercado, ao desenvolver e apoiar projetos paralelos à atividade comercial da empresa.

Questionada sobre práticas de financiamento às artes, a entrevistada MJ menciona com destaque o programa de comissões de arte da empresa - “*Renova Art Comissions*” -, criado antes da parceria com a plataforma PEC, com o objetivo de promover a proximidade da marca a criadores. A *Renova Art Comissions* é referida como forma praticamente exclusiva da empresa no que respeita o financiamento de artes e cultura. Segundo refere, foram financiados projetos artísticos, nomeadamente na área da fotografia, bem como na área da dança, design e instalações multidisciplinares a partir dos produtos da marca.

O programa “*Renova Art Comissions*” não é acionado de forma continuada, não existindo uma regularidade pré-determinada, mas sim uma seleção contextualizada aos objetivos da empresa. Daqui é possível depreender que serve o programa como ferramenta de comunicação: “Isto para a Renova é comunicação e uma forma de trabalhar a comunicação de uma forma um bocadinho diferente, não pensando só em publicidade pura e dura, convencional, é a forma de a Renova estar na vida e na sociedade. É mais uma questão de imagem. Tem tudo a ver com a imagem que a Renova quer passar”

⁷ Para mais info https://myrenova.com/pt/pt/about-us.html?gclid=CjwKCAjwk_WVBhBZEiwAUHQcmTnXtgwP16jTpSZ8VMP5BLKNS9uJ9eQO16ZBpRs66P3LptDFIk8cLhoC79YQAvD_BwE

(MJ). O investimento alocado a estas comissões parte do orçamento de *marketing*, pelo que não existe uma equipa da empresa alocada especificamente a esta área de suporte financeiro à produção artística.

Estas duas apropriações das artes e cultura fazem refletir uma proximidade da empresa à noção de identidade de Swidler (1986): a construção de repertórios culturais nas empresas ajuda a estabelecer a sua identidade e a promover a conversão de consumidores ao envolvê-los emocionalmente com a missão e o propósito da empresa.

4.1.2. Relação da entidade com a Portugal #Entraemcena

De acordo com a entrevistada, foi em março de 2020 – “durante o primeiro confinamento” – que a Renova iniciou a parceria com a PEC, por ocasião de um convite informal endereçado pela Ministra da Cultura, por telemóvel, e junto do Presidente da Renova, Paulo Pereira da Silva.

A gestão deste projeto, a nível interno da Renova, foi garantida pela entrevistada, Diretora de Arte da empresa Renova, incluindo desenvolvimento do Desafio e monitorização e gestão de candidaturas recebidas. A análise e contactos posteriores com a equipa da plataforma foram efetuados pelo Diretor de *Marketing* da Renova, sendo este o departamento responsável por decidir avançar ou não com a parceria com a PEC. Ao longo do processo de abertura do Desafio a Renova manteve o contacto com a equipa responsável pela gestão da PEC para esclarecimentos adicionais necessários – informações a colocar no documento de apresentação, por exemplo.

No que toca a formalização da parceria, não houve qualquer contrato ou documento interno que oficializasse a colaboração entre Renova e PEC. A mesma seria efetivada a partir do momento em que a empresa se inscrevesse na plataforma, criando um perfil para a empresa e lançasse o Desafio.

Descrição do Desafio

O Desafio lançado pela Renova, (Anexo F), determinava que se procuravam compositores e coreógrafos (subdomínios da música e dança) para criarem uma peça intitulada “Renova”. Era esclarecida a motivação do nome da peça “Renova”, apresentando-se ainda o texto “Renova-te” da escritora Cecília Meireles.

As composições musicais e coreográficas deviam ser originais, baseadas no título proposto, e com duração máxima de 20 a 30 minutos, sem restrições quanto ao estilo. Para se candidatarem, os artistas deviam enviar um vídeo até 3 minutos para o contacto descrito no documento: “Distingam-se enviando-nos um vídeo de 3 minutos apresentando quem são, surpreendam-nos explicando como entendem e vêm a Renova e por favor, contem-nos sobre o vosso projeto, incluindo detalhes do que esperam alcançar” (anexo F).

O documento apresentava ainda um enquadramento acerca da empresa e descrevia a motivação da Renova para apoiar projetos artísticos (mencionado supra). Não existia qualquer explicação detalhada quanto a fases de candidatura, orçamento estipulado, data de implementação prevista, número de

projetos/artistas a apoiar, fim de implementação previsto – vídeo, espetáculo ao vivo, etc. No documento referia-se o programa *Renova Art Comissions*, sendo os projetos financiados integrados neste âmbito.

Motivação para a parceria

A decisão de se envolver com a PEC prendeu-se com a referida relação da empresa Renova com o setor cultural e criativo, sendo identificado o período de dificuldade pelo qual estes ultrapassavam como motivação principal para mobilizarem mais recursos em prol deste tema.

A definição do modelo de parceria da empresa na plataforma – se financiando projetos já publicados na secção das Ideias ou lançando um novo Desafio – não foi questionada ou ponderada internamente. Aliás, a entrevista desconhecia a opção de apoiar Ideias já concebida por artistas, pelo que a empresa entrou na plataforma com o objetivo claro de lançar um Desafio.

Segundo refere, o Desafio “Renova” foi pensado e definido por parte do Diretor de *Marketing* e Direção de Arte, com o acompanhamento do Presidente da Renova. Não existia um regulamento específico a que a empresa tivesse de seguir para definir ou lançar o Desafio, mas apenas os Guias de apoio disponíveis na PEC (como já explorado acima).

4.1.3. Processo de seleção e implementação

O Desafio “Renova” manteve-se disponível durante cerca de um mês na plataforma, sendo o prazo de envio do vídeo mais longo, até junho. No total, foram obtidas 24 candidaturas, o que se materializa em pelo menos 48 artistas envolvidos (Email MJ, 19 de novembro de 2021).

Seleção de candidaturas

Pese embora não esclarecido no documento de apresentação do Desafio “Renova” as fases de seleção de candidatura, o processo de seleção acabou por se dividir em dois momentos:

- Uma primeira fase de seleção, em junho de 2020, feita a partir do vídeo de 3 minutos enviado pelas duplas. A seleção foi feita apenas pela empresa. Nesta primeira fase, alcançou-se uma lista reduzida de 5 semifinalistas;
- Uma segunda fase, em agosto de 2020, que procurou identificar os projetos finais a apoiar, solicitando às cinco duplas semifinalistas que enviassem a totalidade da composição da obra musical – uma peça original. A composição coreográfica não foi exigida nesta fase.

Para esta segunda fase de seleção, a entrevistada referiu a necessidade sentida pela empresa de contratar um especialista que ajudasse a Renova a identificar os projetos finalistas. No caso, e como divulgado publicamente e posteriormente nos meios de comunicação social, foi escolhido o maestro Martim Sousa Tavares, que acompanhou o projeto até à sua execução: “A análise das candidaturas iniciais foi feita internamente na Renova: acabámos por ir pondo umas de lado e ficámos com outras até que chegámos a uma *short list*, que foi quando o Martim Sousa Tavares entrou e começou a trabalhar connosco. O Martim tem estado a trabalhar connosco e continua a trabalhar connosco neste processo”

(MJ). Segundo a entrevistada, os critérios definidos prenderam-se com a qualidade das composições musicais e coreográficas, mas também com o currículo dos artistas.

Ambas as fases foram feitas exclusivamente entre Renova e artistas, sem intervenção da plataforma no que respeita à seleção de candidaturas. A plataforma serviu apenas de mecanismo para publicar o Desafio.

O Desafio lançado na PEC procurava encontrar e apoiar apenas uma dupla vencedora - compositor e coreógrafo - equivalendo a uma peça única de cerca de 20 minutos no total. Atendendo ao número de candidaturas e interesse da Renova pelas propostas enviadas, foram selecionadas e três peças: “a ideia era comprar uma peça, de música e coreografia, mas acabámos por comprar três, porque tivemos muitas candidaturas, surpreendentemente boas, em que era quase ridículo deixarmos passar três então a Renova acabou por ficar com essas três em vez de uma, ou seja, neste momento temos 3 vezes 20 minutos de música e bailado” (MJ).

Implementação dos projetos apoiados

No dia 17 de outubro de 2020 foi promovido um encontro com a Ministra da Cultura na fábrica da Renova, onde estiveram presentes os artistas dos três projetos vencedores, bem como membros da Renova e do júri (Martim Sousa Tavares). O evento marcou o primeiro momento de apresentação e implementação do projeto “Renova”: “quando fizemos o lançamento do projeto, já depois da seleção feita, fizemos um evento na fábrica (da Renova), em que a senhora ministra da cultura foi convidada e veio” (MJ).

Este momento serviu um propósito também institucional, sendo capitalizado para efeitos de comunicação da empresa e do seu posicionamento no apoio às artes e cultura, com envio de comunicado de imprensa a título da Renova e cobertura mediática regional sobre o tema (Costa, 2020; Vidal, 2020; Lopes, 2020). Foi ainda divulgado um vídeo sobre o evento nas páginas próprias da Renova (Renova, 2020).

Nesta data, segundo a entrevistada, ainda não tinha sido definida a finalidade do projeto financiado dada a incerteza do contexto pandémico, refere a entrevistada. Tendo este fator em conta, optou-se por garantir a execução de um vídeo-dança, filmado durante o verão de 2021, realizado por Gonçalo Perestrelo. O vídeo juntava as três peças das três duplas – compositor e coreógrafo – vencedoras do Desafio “Renova”.

À data da entrevista, o processo de pós-produção estaria ainda ocorrente, não sendo deste então anunciado conclusão do mesmo, nem em que âmbito seria exibida: “Ainda não sabemos muito bem, mas será uma coisa que poderá ir a festivais, curtas-metragens, festivais de vídeo dança, RTP 2, visionamentos em salas... ainda não estamos nessa fase” (MJ).

Foram também realizadas atividades de suporte à visibilidade dos três projetos financiados no âmbito do Desafio. Em julho de 2021, um primeiro desvendar das peças trabalhadas: “Criado em formato de “vídeo dança”, este bailado é o resultado da análise de várias propostas e que culminou na

seleção de três duplas de compositores e coreógrafos: Edward Ayres d'Abreu, Carlos Zíngaro e Nuno da Rocha (música) e, ainda, Fernando Duarte, Paula Pinto e Margarida Belo Costa (dança).” (*Fábrica da Renova transforma-se em palco para bailado*, 2021; Gil, 2021; Krauss, 2021). Paralelamente, houve também a capitalização do tema nos canais próprios da Renova, nomeadamente, de LinkedIn e Facebook (Renova, 2021). No arranque de 2022, viu-se anunciada a estreia da peça nesse ano numa publicação de LinkedIn da empresa (Renova, 2022a). Já em julho de 2022, a Renova anunciou também a nomeação da peça (que intitulou como “Bailado Renova”) para a categoria de melhor filme de música no Festival Internacional de Cinema Beyond The Curve, em Paris (Renova, 2022b). O vídeo não foi publicado nas páginas da empresa Renova. Também nas redes sociais da PEC não foi efetuada qualquer comunicação sobre este projeto.

O investimento global alocado ao Desafio foi proveniente do budget de *marketing* da empresa e alcançou os 30 mil euros no total, ou seja, 10 mil euros por projeto apenas para a fase de criação. Questionada sobre o teto de 20 mil euros proposto pela plataforma, referido no documento de Termos e Serviços da plataforma, a entrevistada refere que não houve qualquer constrangimento: “Não foi uma coisa que nos preocupou muito. Nós tentámos ajustar um valor que nos parecia justo para pagar só a criação, estamos a falar somente a criação, conceção da partitura e do esquema coreográfico, não estamos a falar de levar isto a cena. Isso já é outra coisa e serão certamente outros valores” (MJ).

Segundo a entrevistada, para o processo de filmagens, realizado de forma faseada entre projetos, foi disponibilizado o espaço da fábrica da Renova para ensaios, sendo também este o local onde foram gravados os vídeos. Os custos associados à gravação e edição de vídeos foram suportados pela Renova, de forma independente ao orçamento alocado aos artistas: “Contratámos um realizador e uma equipa de filmagem. E como fazemos sempre envolvemos muito as pessoas aqui internamente” (MJ).

É também esclarecido que a Renova possui os direitos das peças produzidas: “Foi uma encomenda da Renova e houve um contrato entre as três duplas e nesse contrato está estipulado que as peças pertencem à Renova, mas a Renova não quer fazer dinheiro com as peças. Não é o nosso negócio” (MJ).

O retorno esperado seria acima de tudo em termos de imagem e reputação da empresa, para o qual contribuíram as diferentes comunicações efetuadas pela empresa Renova e comunicados enviados (onde se sublinha o peso do evento com presença da Ministra da Cultura).

Quanto à relação com a plataforma e equipa da Portugal #Entraemcena, é esclarecido que depois de selecionados os três projetos, não houve qualquer comunicação com a equipa da plataforma. A relação e comunicação permaneceu apenas enquanto o Desafio “Renova” esteve *online*.

4.1.3. Balanço da experiência

Pese embora o processo de produção/disseminação se encontre ainda ativo, faltando definir o contexto de exibição da peça, foi possível avaliar o balanço da experiência da Renova com a Portugal #Entraemcena através dos resultados alcançados até à data – incluindo *feedback* da comunidade de seguidores (consumidores) da Renova, alcance do tema em termos mediáticos ao longo do processo,

relação com os artistas e *feedback* dos mesmos e, possivelmente, impacto criado junto de *stakeholders* chave da empresa. O contacto com os artistas seria, nesta fase, ainda ocorrente, com reuniões mensais para montagem do vídeo do projeto.

Segundo partilhado pela entrevistada, a efetivação da parceria assumiu-se como um desafio, dada a própria forma da empresa atuar e desenvolver projetos: “Na Renova nós fazemos tudo em casa. Tudo o que é desenvolvimento de projetos, de *design*... E esta área da música e da dança para nós foi uma novidade e trouxe-nos os desafios inerentes a uma novidade” (MJ).

Relativamente ao funcionamento e proposta da plataforma #Entraemcena, de incentivar entidades privadas a comprar produtos artísticos, foi mencionada como um modelo relevante, que permite fazer face à dependência do Estado: “Eu pessoalmente acho importantíssimo, porque a cultura estar apoiada no Estado sempre, é um estilo, mas há outros estilos, e eu acho que o privado, o dinheiro privado tem um peso enorme e deve-se buscar essa parceria” (MJ). Não seria conhecida pela entrevistada qualquer plataforma de modelo semelhante.

Desafios e oportunidades identificados

A colaboração da Renova na iniciativa Portugal #Entraemcena permitiu à empresa amplificar e externalizar o seu compromisso com as artes e cultura, reativando o programa *Renova Art Comissions*, que trata de trabalhar com artistas de múltiplos subdomínios.

Para a empresa, a PEC permitiu: 1) a compra de uma peça numa perspetiva comercial de aquisição de um ativo, estando contratualizada a cedência dos direitos das peças à empresa; e 2) a possibilidade de reforçar o posicionamento da Renova enquanto empresa responsável, pelo apoio às artes e cultura, num período de extrema dificuldade do setor.

Como referem Hagan e Harvey (2000) a potencial cobertura mediática dos temas um dos pilares mais predominantes na decisão de investir. Com efeito, o evento de apresentação do projeto na fábrica da Renova, que contou com presença da Ministra da Cultura, favoreceu o segundo objetivo (reforço do posicionamento da Renova). Caso não houvesse participação da Ministra, provavelmente não existiria cobertura mediática.

No que concerne a desafios, e pese embora o balanço positivo partilhado pela entrevistada, ressalva-se a preferência identificada pela entrevistada, em nome da empresa, em trabalhar com artistas com os quais a Renova tenha identificado *a priori* ou que mantenha uma relação anterior. Esta preferência de conhecer previamente os artistas, resulta numa relutância em depender de um concurso, sem controlo dos candidatos recebidos, para trabalhar com novos artistas – “Eventualmente poderia acontecer [*lançar mais desafios*] ... Nós gostamos de trabalhar com várias artes, mas gostamos de ir atrás das pessoas, em que não precisamos de um concurso, porque sabemos o que queremos. Chegamos às pessoas e falamos com elas” (MJ).

De notar que a opinião da entrevistada não teve em consideração a possibilidade de apoiar Ideias, por aparente desconhecimento.

4.2. Vodafone

A Vodafone é uma operadora global de Telecomunicações, com operação em 22 países e presença em mais de 40. Fundada em 1982 como Racal Telecom, e sediada em Londres, chegou a Portugal em 2001, sendo a Telecel o primeiro operador a juntar-se à Vodafone. No mesmo ano nasce a Fundação Vodafone Portugal que contribui para desenvolver a sociedade de informação, combater a infoexclusão e difundir as comunicações móveis. A Fundação Vodafone Portugal possui uma equipa própria e objetivos estratégicos específicos e paralelos à empresa Vodafone. Em 2003 as ações da Vodafone (Telecom) saem da bolsa portuguesa, com a compra de 100% do capital pelo Grupo Vodafone. A Vodafone foi reconhecida algumas vezes pelos Prémios Marketeer como melhor Marca de telecomunicações. É um dos Grupos líderes em tecnologia e inovação, sendo uma referência no universo IoT. Nas áreas de responsabilidade social, a empresa define como eixos a sustentabilidade ambiental e social (na ótica da inclusão e acesso à tecnologia e inovação).⁸

4.2.1. Relação da entidade com práticas de financiamento às artes

Não existe uma política de financiamento às artes estipulada na Vodafone Portugal – a componente da cultura e arte funciona como mecanismo para potenciar a visibilidade da empresa e não se entende como ferramenta de responsabilidade social (nem mesmo sob chancela da Fundação Vodafone Portugal, cujo foco se centra numa atuação filantrópica).

Segundo as entrevistadas (membros da Direção de Marca da Vodafone Portugal), a marca Vodafone associa-se de forma praticamente exclusiva à área da música, em particular, da música produzida em território nacional, sendo que qualquer investimento nesta área deve reverter em visibilidade de marca: “Trabalhamos o *brand equity* e valores da marca com tudo o que fazemos na área de Direção de Marca, mas procuramos forte visibilidade de marca - são investimentos avultados que nós fazemos e que têm necessariamente que ter alcance e retorno” (PP).

A intervenção da Vodafone Portugal na área da música é já conhecida, nomeadamente, pelo festival Vodafone Paredes de Coura que adota o nome da empresa, sendo a Vodafone patrocinadora principal do evento desde 2012 (Guerra, 2012). Para além deste, o festival Rock in Rio é também um dos eventos que conta com o patrocínio e presença da Vodafone. Complementarmente, a Vodafone é ainda patrocinadora dos prémios Play – Prémios da Música Portuguesa, desde 2021 - uma iniciativa anual que visa reconhecer músicas portuguesas e artistas nacionais desse ano. Neste último caso, segundo as entrevistadas, o patrocínio assentou em premissas muito claras de visibilidade de marca. Nomeadamente, faz parte da identidade gráfica da iniciativa o logótipo da Vodafone: “Não chegámos ao ponto de dar a marca aos prémios Play porque considerámos que o naming do evento se deveria

⁸ Mais informações em: <https://www.vodafone.pt/a-vodafone.html>

manter independente à marca - toda a organização é independente. Contudo, o nosso *pitchmark*, o nosso símbolo, faz parte do *branding* do evento" (PP).

Paralelamente, a marca reforça o seu posicionamento na área da música desde 2011, com a criação da rádio Vodafone FM em parceria com o Grupo Media Capital, detentor da rádio Comercial e M80. O caso do Museu Digital, iniciativa alavancada em maio de 2021 pela empresa, vai precisamente ao encontro desta premissa de potenciar determinados temas – seja ciência, cultura, saúde – recorrendo à tecnologia da Vodafone como ferramenta principal. Temos feito coisas na área tecnológica, por exemplo, onde a aplicação da tecnologia da Vodafone seja mais evidente.

Entende-se por isso que a empresa financia determinados projetos de música, através de ações de patrocínio dentro da estratégia comercial da empresa (KEA, 2006), que visam beneficiar a reputação e reconhecimento da empresa (indo ao encontro do mencionado por Vitorino, 2014) junto de públicos específicos, em particular, dos jovens. O investimento aplicado deve responder a uma série de métricas definidas pela empresa em termos de alcance e relevância da marca Vodafone junto dos públicos/clientes. Neste sentido, qualquer ação filantrópica, de mecenato ou doação, é destinada a outras atividades que não a área das artes, sendo trabalhadas pela área de responsabilidade social da empresa ou pela Fundação Vodafone Portugal, a título independente:

“Tudo o que é mais no âmbito do mecenato e de apoios que não tenham necessariamente como contrapartida visibilidade de marca não estão sob a nossa alçada. Aliás, não é uma área que a empresa esteja a apoiar - não só através da sua área de responsabilidade social, como também através da Fundação Vodafone, que tem uma série de apoios de natureza institucional e corporativa, mas não ligada às artes. Temos feito coisas na área tecnológica, por exemplo, onde a aplicação da tecnologia da Vodafone seja mais evidente” (HM).

Conclui-se que existe um elevado investimento por parte da Vodafone Portugal em estar presente em iniciativas relacionadas com a música, destacando-se o modelo de patrocínio acima de outro qualquer tipo de atuação. O financiamento privado à música é por isso entendido como forma de criar maior presença de marca em momentos chave para os públicos-alvo da Vodafone. Esta perspetiva vai ao encontro da tese de que cada vez mais o setor cultural e criativo é entendido como negócio autónomo, da responsabilidade e governança dos respetivos, pelo que, o retorno no investimento alocado passa a ganhar peso para os agentes externos, que financiam autonomamente o setor (financiadores pretendem contrapartidas ao investimento alocado) (Bina et al., 2012; Voldere et al., 2017; em Hagan & Harvey, 2000).

4.2.2. Relação da entidade com a Portugal #Entraemcena

Em março de 2020 a Vodafone foi contactada pelo Ministra da Cultura para conhecer o “movimento” Portugal #Entraemcena, lançado a empresa, em maio o Desafio “Inéditos Vodafone” na plataforma PEC. Às entrevistadas a PEC foi apresentada como um *marketplace* digital, que procurava contar com o contributo de empresas dos vários setores (público e privado) para apoiar o setor cultural e criativo.

A gestão da parceria com a PEC ficou a cargo das entrevistadas. Ambas as profissionais pertencem à Direção de Marca da Vodafone Portugal, sendo a entrevistada HM responsável pela área de *engagement* - relacionada com eventos e patrocínios da marca – e PP responsável por projetos essencialmente envolvida com projetos ligados à área da música, que contam com o apoio, patrocínio ou colaboração da Vodafone.

Os contactos posteriores, foram já efetuados diretamente com Gonçalo Castel Branco e respetiva equipa de trabalho da PEC. Não houve qualquer acordo de parceria formalizado. As entrevistadas reconheciam o alto patrocínio do Ministério da Cultura a este projeto, mas também a sua independência do Governo. Assim, o contacto com o Ministério da Cultura não ocorreu em nenhum outro momento para além deste primeiro convite à Vodafone.

Motivação para participar

O cancelamento de alguns dos eventos pensados para o ano de 2020, nomeadamente Rock in Rio e Vodafone Paredes de Coura, potenciou a que a Vodafone entrasse na PEC com o lançamento de um Desafio liderado pela Direção de Marca da Vodafone, enquanto investimento *ad hoc*: "Perante este cenário fomos para um apoio que não fazemos habitualmente, porque nós procuramos sempre apoios e associações a eventos que nos garantam visibilidade de marca, de acordo com os objetivos que temos na Direção de Marca" (PP).

Assim, o cancelamento destes eventos permitiu que os recursos financeiros estipulados para esse ano fossem capitalizados para outros projetos, nos quais surgiu a PEC. Para além disso, e pese embora não exclusivamente associada à área da música, a Vodafone torna-se parceira da PEC, reconhecendo a força da marca Vodafone e o apelo dos profissionais das artes e cultura.

Descrição do Desafio

No dia 5 de maio de 2020 que foi lançado o Desafio “Inéditos Vodafone”, que se destinava a selecionar 20 criadores nacionais da área da música, em exclusivo, para compor uma obra original, nunca antes editada ou divulgada. Este seria o primeiro Desafio lançado na PEC.

Segundo as entrevistadas: “O objetivo seria contribuir financeiramente, não de forma "gratuita", mas sim premiando o talento, ou seja, fazer com que os artistas pudessem criar, ou que pudessem editar as músicas que já tinham compostas” (HM). Ou seja, pese embora a noção patente de apoio ao setor cultural e criativo que a PEC visava responder, era essencial para a Vodafone garantir o retorno em termos de visibilidade de marca nos projetos financiados.

No total foi alocado um montante de 100 mil euros ao Desafio “Inéditos Vodafone”, distribuindo-se a cada músico/banda vencedora 5 mil euros. Caso a banda fosse constituída por mais do que um músico, a distribuição seria acordada pelos próprios. As músicas selecionadas seriam gravadas em estúdio e estreadas na rádio Vodafone FM, e ainda apresentadas numa atuação ao vivo.

O Desafio “Inéditos Vodafone” foi desenvolvido a par da agência de ativação de marca Big Fish – fornecedor da Vodafone Portugal-, nomeadamente nos aspetos práticos de gestão de candidaturas e constituição de júri, mas também na criação de logotipo específico para esta iniciativa (Anexo G). A agência ajudou a pensar uma iniciativa que se pudesse alavancar na plataforma PEC e que trouxesse valor para os artistas, captando o seu interesse em participar. Era também importante para a Vodafone que este fosse um Desafio suficientemente relevante para os músicos, potenciando junto da comunidade a perceção de que a empresa estava a fazer algo de diferenciador e de positivo pela comunidade neste período particularmente crítico. Paralelamente, foi também envolvido o departamento jurídico da Vodafone na conceção do Desafio.

A empresa comunicou o envolvimento com a PEC em quatro momentos: 1) divulgação da parceria com a Portugal #Entraemcena (Vodafone, 2020a); 2) Divulgação do Desafio “Inéditos Vodafone” dando a conhecer o budget alocado ao projeto bem como informações relevantes sobre prazos de candidatura e descrição do projeto (Vodafone, 2020b); 3) divulgação dos vencedores do Desafio (Vodafone, 2020c); e 4) divulgação da data de lançamento do CD “Inéditos Vodafone” e lançamento da coletânea nas plataformas digitais (Vodafone, 2020d). As comunicações foram ainda acompanhadas de publicações nas redes sociais da empresa (Facebook, Twitter e Instagram), bem como na rádio Vodafone FM.

A par disso, a empresa divulgou no seu *website* oficial a parceria à Portugal #Entraemcena no âmbito dos projetos implementados durante a pandemia por COVID-19 (Vodafone Portugal, s.d.).

4.2.3. Processo de seleção e implementação

O Desafio “Inéditos Vodafone” foi lançado a 9 de maio e permaneceu na plataforma PEC até 22 desse mês, momento em que terminavam as inscrições. Entre este período (9 a 22 de maio) contaram-se cerca de 400 candidaturas de praticamente todos os estilos musicais (PP).

A equipa da plataforma PEC não interveio em qualquer um destes momentos, sendo apenas comunicado com a mesma os resultados do Desafio.

Processo de seleção

Segundo esclareceram as entrevistadas, as 20 músicas vencedoras (e respetivos artistas) foram selecionadas por um júri composto por membros da Vodafone Portugal, incluindo uma profissional ex jornalista de música; um membro da Sony Music Portugal (parceira da Vodafone e em particular do projeto “Inéditos Vodafone” na distribuição dos CDs); e ainda com o contributo do diretor da rádio Vodafone FM, Manuel Cabral.

No que respeita aos critérios de seleção, as entrevistadas esclarecem que o foco primordial seria a construção musical das canções selecionadas, a diversidade entre os 20 temas vencedores e a adequabilidade aos canais onde se propunham vir a passar esses temas (CD, rádio, festivais). O processo de seleção primário foi repartido entre os agentes envolvidos (Vodafone Portugal, jornalista e Manuel

Cabral) a quem coube fazer uma seleção individual primária, cruzando, posteriormente, os nomes elencados por cada. Segundo PP:

“Fizemos a seleção individualmente e quando juntamos tínhamos muitos artistas em comum, portanto não houve grandes discrepâncias. Fomos percebendo o que fazia sentido no momento e reconhecendo o que seria uma música apelativa para passar na rádio, que as pessoas irão gostar de ouvir. E queríamos que houvesse diversidade e não só um estilo mais alternativo, muito associado à Vodafone Paredes de Coura. Tivemos fado, músicas mais pop outras mais alternativas... a preocupação foi encontrar qualidade nos diversos géneros que recebemos e conseguimos 20 inéditos bastante diferentes uns dos outros.”

No dia 9 de junho foram divulgados os vencedores do Desafio através de Comunicado de Imprensa (Vodafone, 2020d), sendo também comunicados na rádio Vodafone FM.

Processo de implementação

Entre os 400 candidatos, selecionaram-se 20 artistas vencedores para integrar a coletânea “Inéditos Vodafone”.

Como referido, a ideia seria levar a que estes artistas atuassem em três momentos: 1) CD físico distribuído em parceria com a Sony Portugal; 2) levar estes artistas a estrearem as suas músicas na rádio Vodafone FM, incluindo-se ainda uma entrevista a cada vencedor; 3) levar a que estes artistas atuassem num evento patrocinado pela Vodafone Portugal, nomeadamente, no festival Vodafone Paredes de Coura.

Para formalizar este acordo foi estabelecido um contrato com os artistas vencedores, que estabelecia a cedência de direitos das músicas durante um ano e meio. Segundo as entrevistadas, os artistas poderiam integrar estas músicas nos seus álbuns próprios tal como aconteceu com alguns artistas, como foi caso dos Dalva. Quanto ao teto de 20 mil euros imposto pela PEC, as entrevistadas confirmam não haver qualquer implicação ou justificação necessária fazer junto da equipa da PEC, tanto que nenhuma destas fases passou pela PEC.

Era exigido aos artistas, numa primeira fase, para o Desafio, a gravação e masterização do tema em estúdio, e posteriormente, após selecionados, a gravação de um videoclipe original: “o artista tinha de entregar em duas fases diferentes: primeiro, o tema lançado para o concurso e depois havia um período em que os 20 selecionados tinham de entregar o videoclipe” (PP). Os videoclips estão em parte divulgados no Youtube da Vodafone Portugal.⁹

No dia 31 de julho 2020 foi colocado à venda em distribuidoras como a FNAC o CD “Inéditos Vodafone”, sendo a 17 de julho disponibilizado nas plataformas de digitais de música a coletânea: Spotify, Apple Music, Tidal, Deezer, Napster e iTunes Store, sendo criado pela Sony Music um *link*

⁹ Disponível em: https://www.youtube.com/playlist?list=OLAK5uy_nF5otw-U4UXmKfIGjndb1-XDKMhsdSIE8

especificamente destinado a agrupar estes canais (Sony Music, s.d.). Toda a distribuição do “Inéditos Vodafone” ficou a cargo da parceira Sony Music Portugal.

Complementarmente, as músicas foram lançadas na rádio Vodafone FM, recebendo a rádio ainda alguns dos artistas envolvidos para entrevistas no âmbito do “Inéditos Vodafone”: “Quando lançamos os vencedores, tivemos ainda uma entrevista na Vodafone FM todos dias ia um artista vencedor ser entrevistado na Vodafone FM, por zoom, era a forma possível na altura” (HM).

Num terceiro momento, e como divulgado no comunicado de imprensa da empresa, haveria ainda uma terceira fase de amplificação do projeto “Inéditos Vodafone” que consistia na integração das 20 de músicas vencedoras num evento ao vivo. Segundo as entrevistadas, a ideia seria integrar criar um concerto destinado aos 20 músicos vencedores, dando-lhes maior visibilidade e alcance num festival que a Vodafone Portugal patrocinasse. Contudo, face a evolução do contexto pandémico, que obrigou o cancelamento do festival Vodafone Paredes de Coura durante dois anos consecutivos, este momento ficou sem efeito: “Haveria um terceiro momento que seria a participação dos artistas num evento ao vivo, juntar os artistas todos e dar lhes visibilidade. Nós protegemo-nos com um regulamento e servia para os alertar que esta 3ª fase podia não acontecer pois estava fora do nosso controlo, e não queríamos fazer nenhum evento digital, via *streaming*, porque não acreditamos muito neste formato - se estes eventos já são difíceis de alcançar granes audiências com grandes artistas no contexto portugueses e considerando que a maioria eram desconhecidos, dificilmente ia ter um grande sucesso. Portanto a ideia seria integrar este concerto - “Inéditos Vodafone” - num festival que patrocinássemos, mas não houve Vodafone Paredes de Coura em 2020, não houve este ano e por isso não conseguíamos manter esta relação muito mais tempo, portanto o que ficou definido seria se ao fim de um ano e meio, se não tivéssemos conseguido concretizar a 3ª fase, poderia mesmo não vir a acontecer, portanto já os libertámos.”

Face a isto, dá-se por terminado o processo de implementação do projeto “Inéditos Vodafone”, concluídas duas das três fases previstas.

4.2.4. Balanço da experiência

A forma de financiamento através da PEC foi considerada uma ação *ad hoc*, extraordinária, precisamente por ir, na perspetiva da entrevistadas, mais ao encontro de uma forma de apoio do que de um formato de patrocínio comercial estratégico, privilegiado pela Vodafone.

Como referido, mesmo neste formato, existia uma clara preocupação em gerar maior alcance do tema junto dos targets da empresa, justificando o investimento de tempo e recursos, bem como a procura por um projeto implementado de forma integrada, desde a fase de criação à fase de distribuição. O objetivo foi, contudo, moldado a este período de particular fragilidade do setor cultural e criativo: “Fomos sensíveis e pareceu-nos uma ótima iniciativa, mas não com os objetivos que procuramos habitualmente. Aqui o objetivo foi mesmo apoiar a música portuguesa e ficamos bastante satisfeitos. 400 candidaturas é sinal de que havia muita gente a precisar de ser apoiada, mas também diz que a

iniciativa estava bem enquadrada e que fazia sentido para a comunidade artística e era o que nos interessava” (HM). Por outro lado, a efetiva proximidade da Vodafone na área da música, promoveu esta maior sensibilidade da empresa face ao tema: “Apesar de os objetivos serem estes, de apoiar sem retorno os artistas, nos fomos muito sensíveis a isto porque nos trabalhamos com estas pessoas nos festivais que patrocinamos: vemo-los a trabalhar, sabemos a vida deles e sabemos que dependem dos eventos acontecerem” (PP).

No que concerne à presença de concorrentes da Vodafone na iniciativa, as entrevistadas afirmam ter conhecimento (e.g. da parceria da NOS e MEO com a PEC), não sendo este um problema identificado por parte da empresa. Aliás, existia a compreensão de que, para o “movimento” PEC seria importante ter várias e reconhecidas marcas na plataforma.

Desafios e oportunidades identificadas

Segundo a entrevistada HM o resultado do Desafio “Inéditos Vodafone” cumpriu as expectativas da empresa: “Neste caso o objetivo era mesmo apoiar a comunidade artística e isso foi conseguido.”

No que respeita à publicação do Desafio, reforçam ainda que o facto de serem a primeira empresa a lançar-se na plataforma com a divulgação de um Desafio fez com que a Vodafone saísse beneficiada pelo fator novidade. Paralelamente, as entrevistadas reconhecem o positivo impacto junto da comunidade artística pelo *feedback* recebido por parte dos vencedores: “É curioso, os Dalva deram um concerto no verão e agradeceram à Vodafone o facto de terem conseguido participar nos “Inéditos Vodafone” porque fez com que gravassem este álbum, portanto para alguns até foi o pontapé de saída ou motivação extra para gravarem o álbum” (HM). Foi possível registar algumas publicações de cariz semelhante nas redes sociais (nomeadamente Facebook e Youtube) dos artistas vencedores.

Já no que respeita aos desafios associados, referem a dificuldade em corresponder à expectativa de alcançar a terceira fase de implementação – concerto ao vivo dos “Inéditos Vodafone” -, referindo que não estaria sob o alcance da empresa garantir a concretização deste momento, após terminado o período contratualizado. Paralelamente, a Vodafone Portugal verificou o interesse por parte da comunidade artística em ver de novo este projeto implementado. Contudo, segundo referiram as entrevistadas, não se pretende acionar de novo este modelo.

Por fim, no que respeita à parceria com a PEC, reconhece-se não ir ao encontro da intervenção pretendida por parte da empresa no financiamento à música, atendendo aos objetivos concretos da plataforma: apoiar a remuneração de profissionais das artes e cultura no contexto pandémico.

4.3. Ageas

A Ageas está presente em Portugal desde 2005, disponibilizando uma oferta de serviços através da Clínica Médis, Kleya, Go Far, Ageas Repara e MUNDO. Conta com cerca de 1.7 milhões de clientes, 1.281 Colaboradores e 2.722 Mediadores em Portugal das várias marcas comerciais: Ageas Seguros,

Ageas Pensões, Médis, Ocidental e Seguro Direto. A missão do Grupo Ageas Portugal é proporcionar uma experiência emocional e relevante na vida das pessoas. A Fundação Ageas está também presente em Portugal desde 2005, visando a prossecução de fins de solidariedade social na comunidade. Atua primordialmente nas áreas do voluntariado corporativo, Empreendedorismo e inovação social e impacto social sustentável. A Fundação Ageas apoia crianças desfavorecidas, adultos em situação de vulnerabilidade social ou em risco de exclusão, pessoas sem-abrigo, pessoas com deficiência e idosos, com o intuito de promover a inclusão social e a resiliência. A Fundação apoia instituições de solidariedade social em áreas de intervenção como a educação e a saúde.¹⁰

4.3.1. Relação da entidade com práticas de financiamento às artes

O envolvimento do Grupo Ageas Portugal na área das artes, cultura e entretenimento está patente ao posicionamento da empresa desde há décadas, com o patrocínio a projetos e organizações de renome em território nacional (D’Avillez, 2021). Este apoio não cabe dentro das áreas de responsabilidade social do Grupo, funcionando como componente estratégica de posicionamento de marca, aliado à filosofia do Grupo de retribuir à sociedade e participar ativamente na comunidade onde a empresa opera.

Segundo as entrevistadas, não existe um programa concreto de apoio às artes e cultura, mas existe uma proximidade inerente do Grupo com este setor através de diversas parcerias estabelecidas com entidades em Portugal, que visam democratizar o acesso à cultura. Por um lado, esta missão é materializada na criação de eventos fora dos grandes centros urbanos e, por outro, através da promoção e fomentação de práticas culturais junto dos colaboradores do Grupo a nível nacional. A cultura é por isso entendida como instrumento interno na promoção de uma melhor imagem de empregador e sentimento de pertença a uma mesma cultura, adicionando o fator “entretenimento” ao trabalho através de regalias ao corpo laboral da empresa (Swidler, 1986, e Hagan e Harvey, 2000) e externo, fomentando valor à empresa enquanto agente social, que cria e promove valores, símbolos e significados.

O Grupos Ageas Portugal conta com uma série de iniciativas de âmbito corporativo: por um lado, associadas à inovação, saúde e sustentabilidade e, por outro, associadas à cultura. No que respeita à cultura são parcerias da Ageas o Teatro Nacional D.Maria II, o Coliseu Porto Ageas, a Casa da Música do Porto e o Festival Internacional de Música de Marvão. A cada um são associadas uma série de iniciativas complementares. No caso do Coliseu Porto Ageas, a empresa criou um programa que convida colaboradores a assistir aos espetáculos desenvolvidos no Coliseu. Paralelamente, a empresa criou ainda o Prémio Jovens Artistas Porto Ageas, que pretende promover e reconhecer talentos nas artes circenses e na dança. O Prémio, de 5 mil euros, é atribuído anualmente a qualquer profissional (até aos 30 anos) das artes circenses e da dança, o que inclui intérpretes, coreógrafos, cenógrafos, produtores, programadores ou outros que se entenda tenham contribuído para o desenvolvimento do âmbito profissional em que se inserem através do seu trabalho (Coliseu Porto Ageas, 2021).

¹⁰ Informação disponível em: <https://www.grupoageas.pt/>

Já no Teatro Nacional D. Maria II, a Ageas intervém através da Rede Eunice Ageas, numa colaboração que tem como principal objetivo promover uma maior oferta teatral em geografias cada vez mais abrangentes. Paralelamente, em parceria com o Teatro, a Ageas criou o Prémio Revelação Ageas Teatro Nacional D. Maria II - um galardão de carácter anual, no valor de 5 mil euros, que pretende reconhecer os talentos emergentes no panorama teatral, motivando os jovens a desenvolverem o seu percurso profissional neste setor (*Teatro Nacional D. Maria II*, 2020).

A empresa promove ainda um terceiro prémio na Casa da Música – Prémio Novos Talentos Ageas Casa da Música – que pretende premiar o trabalho de jovens músicos com idade até 35 anos e de nacionalidade portuguesa ou residência em Portugal, de todos os géneros musicais. Também o Festival Internacional de Música de Marvão se destaca como mais uma iniciativa patrocinada pelo Grupo, enquanto parceria institucional. A par destas, a empresa desenvolve iniciativas de cariz independente, como é o caso da Festa Ageas Seguros – um festival itinerante onde, durante um mês, se levam iniciativas de música e entretenimento a várias cidades, juntando cultura outras áreas como sustentabilidade.

Segundo as entrevistadas, todos estes projetos são desenvolvidos e suportados pela Direção de Comunicação Corporativa e Marca da empresa em Portugal.

4.3.2. Relação da entidade com a Portugal #Entraemcena

O convite para parceria com a PEC foi lançado pela Ministra da Cultura no início da pandemia, em março de 2020. Segundo as entrevistadas, o convite surgiu no âmbito da relação com o Teatro Nacional D. Maria II, Coliseu Porto Ageas e Casa da Música, sendo a empresa desafiada a alargar a sua intervenção e ajudar os artistas através desta plataforma. Durante a entrevista era perceptível o sentimento de reconhecimento associado a este convite por parte do Ministério.

Ao longo do processo a relação com a PEC foi predominantemente desenvolvida junto de Gonçalo Castel Branco, para perceber expectativas da PEC na intervenção da empresa, e respetiva equipa, no que respeitaria a dúvidas técnicas. Havia o reconhecimento por parte da empresa de que este era um projeto pro bono, mas que, ainda assim, existia sempre a disponibilidade para ajudar as empresas parceiras.

Em termos de comunicação, a par do comunicado lançado pela equipa da PEC, também a Ageas lançou um comunicado próprio, que incluía neste caso uma citação da Diretora Comunicação Corporativa e Marca do Grupo Ageas Portugal, dando a conhecer a parceria da Ageas com a PEC e reforçando o posicionamento da empresa no apoio ao setor cultural e criativo (Grupo Ageas Portugal, 2020). Não foi lançada comunicação sobre lançamento de Desafio nem sobre o projeto apoiado.

As entrevistadas – membros da Direção de Marca e Comunicação Corporativa, responsáveis pela gestão da parceria com a PEC e projetos implementados neste âmbito - referiram proactivamente o conhecimento dos dois modelos de parceria com a PEC – financiamento de Ideias publicadas ou divulgação de Desafios concretos – referindo ainda o facto de não existir qualquer obrigatoriedade concreta em financiar qualquer um destes, na medida em que não teria sido estabelecido qualquer tipo

de contrato entre PEC e empresa. Na perspectiva da Ageas, a PEC dava a oportunidade de empresas apoiarem artistas, mas não de forma obrigatória.

Motivação para se envolverem

Atendendo ao envolvimento constante da empresa com entidades do setor (incluído com profissionais artistas, formadores, técnicos de produção), fez sentido para a Ageas ser parceira da PEC num momento de maior dificuldade para os profissionais, considerando que acompanharam de perto o impacto do encerramento das atividades destas entidades durante o período de pandemia.

De acordo com as entrevistadas, este foi um compromisso extra da empresa, na medida em que o financiamento anual alocado às entidades parcerias da Ageas (Teatro D. Maria II, Coliseu do Porto Ageas e Casa da Música do Porto) se manteve inalterado. Assim o orçamento alocado à PEC seria sempre limitado por iniciativas ocorrentes por parte da empresa Ageas Portugal. O envolvimento com a PEC no apoio a artistas, através da compra de produtos ou serviços, devia por isso responder às necessidades identificadas no setor cultural e criativo, mas também respeitar as necessidades identificadas por parte da empresa.

Descrição do Desafio

O Desafio “Drive In” da Ageas foi lançado em junho de 2020 na plataforma PEC, sendo acompanhamento por um documento PDF (anexo H), que esclarecia de forma detalhada o projeto que se pretendia implementar.

O objetivo seria criar um espetáculo itinerante em regime Drive In, ou seja, que pudesse funcionar ao ar livre e ser “transportado” para outras regiões. Segundo se lia no documento de briefing, pretendia-se “encontrar uma solução de entretenimento que proporcionasse momentos especiais, divertidos e instagramáveis” (Anexo H), num formato que fosse percebido pelos públicos como diferenciador, e que possibilitasse encontrar novas formas de proporcionar experiências culturais em complemento às idas aos Teatros e Coliseus, bem como alternativas a festivais (espaços fechados na altura do lançamento do Desafio).

Enquanto requisitos, tendo por base o documento de apresentação do Desafio, era discriminado que: 1) as propostas recebidas deviam ser de projetos chave na mão, concretizando o conceito criativo (nome e imagem do evento), a programação, orçamentos até à produção do mesmo, bem como plano de comunicação; 2) as propostas deviam contemplar um levantamento prévio de necessidades de licenciamento e autorizações, de forma a sustentar a exequibilidade do projeto apresentado, bem como a sua orçamentação; 3) devia ser contemplada oferta de *giveaway* aos convidados, materializando o seu formato e orçamento.

Era ainda estabelecido que a proposta poderia ser apresentada para um único espetáculo e/ou para 3 espetáculos *drive-in* em 3 cidades, e que a empresa equacionar analisar a opção de abarcar nos eventos 50% convidados e 50% bilheteira, ficando a gestão da bilheteira devia ficar a cargo dos candidatos.

Devia ainda ser assegurada a exclusividade do setor no projeto a implementar – não associando marcas concorrentes. Por fim, as propostas deviam ser enviadas para a Ageas em PDF (até 40 páginas) até dia 7 de julho de 2020, estando a implementação prevista para julho ou agosto desse ano. Em termos de orçamento, estima a disponibilização de 5.000€ a 10.000€ para *fee* criativo e de Produção. As entrevistadas esclareceram que o Desafio não se destinava a nenhum subdomínio artístico em concreto.

Segundo as entrevistadas, o Desafio foi elaborado internamente, com a equipa da Ageas Portugal, sendo este posteriormente partilhado com a equipa da plataforma para validar o conteúdo e apoiar a publicação do Desafio na plataforma.

Um dos motivos que nos levou a estudar este caso na presente investigação seria precisamente o não conhecimento do estado d’arte do Desafio “*Drive In*”. Com efeito, segundo esclarecido em entrevista, o Desafio acabou por ficar em efeito uma vez que as propostas apresentadas iam em muito além do orçamento disponível para o projeto. Referiram ainda que as propostas recebidas vinham predominantemente de produtores já existentes.

Face a isto, a empresa optou por consultar as Ideias existentes na plataforma e materializar ajudas pontuais a profissionais que tivessem lançado Ideias na PEC.

Em concreto, foi apoiada a atriz Maria Henrique, que disponibilizava aulas de teatro, contratualizando a Ageas o serviço da atriz para ações internas de *teambuilding*. Ainda, a empresa contratou a produtora Yellow Star Company (YSC) para a realização de um evento interno da Ageas, em parceria com a Fundação Ageas Portugal. O evento foi realizado em *livestream* e tinha o fim de apoiar de forma mais alargada os profissionais do setor, com a doação de bens essenciais.

4.3.3. Processo de seleção/implementação

Como referido, o Desafio “*Drive In*” foi cancelado pela própria empresa, devido aos elevados custos perspetivados para a implementação do projeto. Em contrapartida a empresa optou por apoiar duas Ideias através da PEC. As entrevistadas não partilharam o valor atribuído a estes projetos – ação de *teambuilding* e evento com YSC.

Esta alteração reverte-se inclusive numa mudança de resultados esperados por parte da empresa Ageas, na medida em que, de um projeto de “*Drive In*” ambicioso, que procurava aproximar públicos de diferentes pontos do país às artes e cultura e impactar diversos *stakeholders* da empresa, reforçando o posicionamento e notoriedade do Grupo neste território, passou-se para um projeto capitalizado somente a nível interno, com impacto junto dos colaboradores da Ageas, portanto um lado, e, por outro, de cariz socialmente responsável ao intervir ativamente no apoio aos profissionais do setor.

Processo de seleção

Pese embora a alteração da estratégia de parceria – de implementar um projeto selecionado por meio do Desafio, para contratualizar profissionais a partir da secção de Ideias – as entrevistadas reforçaram que

existia um objetivo definido *a priori* sobre os projetos a apoiar. Assim, existia um contorno previamente definido por parte da empresa face a potenciais projetos a financiar.

A escolha dos profissionais e projetos a financiar foi feito internamente, pela Ageas, não envolvendo qualquer outro elemento.

No que respeita à escolha da atriz Maria Henriques, segundo as entrevistadas, esta foi previamente selecionado atendendo ao conhecimento do currículo e nome da profissional, segundo esclareceram as entrevistadas. Na plataforma, a atriz disponibilizava o serviço de aulas de teatro. A empresa viu aqui a oportunidade de trabalhar em conjunto com a atriz para a criação de uma atividade de *teambuilding* com o departamento de comunicação da Ageas Portugal. Este conceito vai ao encontro daquele que é já uma prática da empresa, de promover práticas culturais ao nível interno, junto dos colaboradores, promovendo assim a cultura empresarial.

No caso da YSC, as entrevistadas esclarecem que prevaleceu a sensibilidade da empresa ao contexto ocorrente. Na altura, a produtora pretendia fazer uma campanha de recolha de bens alimentares. A Ageas identificou a oportunidade de se associar à causa e apoiar a campanha, promovendo um evento (digital) dentro da empresa.

Processo de implementação

No caso da ação interna de *teambuilding* as entrevistadas esclarecem que houve uma reflexão conjunto entre a empresa e a atriz por forma a definir os moldes em que esta iniciativa poderia ocorrer.

Foram realizadas reuniões de definição de ideias e objetivos para a iniciativa. No caso, e atendendo ao largo período de afastamento entre colaboradores, a equipa pretendia trazer um momento diferenciador junto dos colaboradores, zelando pela união dentro da equipa e reforçando os valores da empresa. A atriz tratou de criar um programa adequado a esse objetivo. Para esta ação a empresa disponibilizou a plataforma Teams. O serviço foi remunerado, sem envolver a plataforma em qualquer momento.

No que respeita à parte da YSC, foi pensado em conjunto com a Fundação Ageas, um evento, também em formato digital, onde foi transmitido um musical já existente, gravado pela produtora no Teatro Armando Cortez, especificamente para o efeito. O evento tinha como objetivo primordial recolher fundos para apoiar a campanha de recolha de bens que a produtora estava a desenvolver. A produtora tratou de todos os detalhes de produção, sendo a Ageas responsável por disponibilizar a plataforma de *streaming* e fazer a respetiva comunicação interna, de acordo com o esclarecido pelas entrevistadas.

Como referido, nenhuma destas ações foi comunicada externamente por parte da empresa. Ambos os projetos foram remunerados, embora não fosse partilhado pelas entrevistadas o montante atribuído.

4.3.4. Balanço da experiência

A jornada da empresa com a plataforma PEC foi rica do ponto de vista da utilização da plataforma, iniciada no lançamento de um Desafio, e culminando no apoio a duas Ideias.

Segundo as entrevistadas, a contratualização dos serviços de *teambuilding* e do evento foi feita numa ótica de apoio aos profissionais do setor, servindo-se a empresa destes serviços para reforçar os valores da empresa no fórum interno da Ageas, promovendo ações diferenciadoras junto das equipas de trabalho da Ageas em Portugal.

Como referido, houve um apoio continuado por parte da equipa da plataforma e, em particular, do Gonçalo Castel Branco para esclarecimento de dúvidas sobre as funcionalidades da plataforma PEC. A disponibilidade da equipa foi destacada na entrevista.

Desafios e oportunidades identificadas

No que respeita à proposta da PEC as entrevistadas referem esta como uma iniciativa útil para conhecer novos projetos criativos, ressaltando alguns constrangimentos em termos de atualização da plataforma, que associam ao facto de este ser um projeto pro bono, com equipas não exclusivamente dedicadas ao projeto.

A PEC foi entendida como uma boa forma de dar a conhecer o trabalho dos artistas e instituições do setor cultural e criativo. As entrevistadas referem que uma potencial mais-valia da plataforma seria proporcionar a troca de experiências entre profissionais das artes e cultura, de encontrar sinergias entre propostas criativas.

No que concerne ao processo de seleção de Ideias, as entrevistadas referem a dificuldade existente em mapear as mais relevantes e adequadas aos objetivos da empresa, atendendo 1) ao elevado número de propostas apresentadas nesta secção da plataforma; 2) ausência de um mecanismo de apoio para as empresas e de dinamização da própria plataforma, que auxiliasse a decisão de quem financiar mediante o acesso a informação relevante sobre os artistas e 3) uma falta de propostas mais heterogéneas e de maior qualidade, que não apenas projetos emergentes, que, segundo as entrevistadas, servem apenas uma franja. Para além disso, referiram que alguns artistas aparentavam recear colocar as Ideias na PEC por receio de serem copiadas, o que resultava em Ideias genéricas e pouco desenvolvidas, que não apelavam ao interesse da empresa em entrar em contacto com os artistas.

Em suma, podemos referir que se fala, portanto, por um lado, da necessidade de processos otimizados de *matchmaking*, que considerasse de forma automatizada potenciais interesses da empresa, bem como a dinamização consistente da PEC; por outro, de um processo mais criterioso na admissão de artistas ou organização dos mesmos na plataforma, que os auxiliasse a posicionarem-se na plataforma e facilitasse o encontro com empresas e entidades que procurassem financiar ou comprar produtos ou serviços.

Quanto aos projetos implementados, é perceptível que as propostas recebidas para o Desafio “Drive In” não foram ao encontro das expectativas da empresa. O apoio às duas Ideias foi por isso a solução identificada para materializar o compromisso do apoio ao setor cultural e criativo, pese embora as

entrevistadas reconhecessem a inexistência de uma obrigatoriedade formalizada em intervirem na PEC. A par disso, as entrevistadas referiram que desde então existe uma partilha e ajuda à atriz e produtora. No caso da YSC foram acordados descontos específicos para os colaboradores da empresa, sendo a Ageas responsável por garantir a sua divulgação interna: ao ser um colaborador do grupo AGEAS Portugal, em vez de pagar 5€ pagavam 2€, por exemplo. Também são partilhadas estreias da produtora com os colaboradores da empresa. No que respeita à colaboração com a Maria Henriques, as entrevistadas referem que foi feita nova proposta de ação semelhante, que desta vez previa ser em formato presencial, mas que não pôde seguir devido ao segundo confinamento, mantendo-se, contudo, o contacto e receção de propostas por parte da atriz.

Análise e discussão de resultados

No capítulo anterior reunimos 1) a descrição analítica e detalhada da plataforma PEC, do ecossistema e do modelo de funcionamento, contando com o contributo de um dos responsáveis pela criação da PEC e tendo por base os resultados da fase exploratória, e 2) a explanação dos Desafios “Renova”, da empresa Renova, “Inéditos Vodafone”, da empresa Vodafone e “Drive In” da empresa Ageas. Os três selecionados como casos (Yin, 2003) para o presente estudo, mediante a caracterização previamente definida para a amostragem: serem empresas parceiras da PEC, do setor privado lucrativo e de diferentes setores de atividade, que tenham lançado um Desafio na PEC.

Neste capítulo, cruzam-se as informações recolhidas e apresentadas no capítulo 4, com o objetivo de replicar descobertas transversais aos diferentes casos, tendo por base a pergunta de partida: Qual é a forma de participação de empresas comerciais com a plataforma Portugal #Entraemcena e de envolvimento com os agentes envolvidos no ecossistema da Portugal #Entraemcena?

Após a análise de cada caso de forma individual e independente, os dados recolhidos pelas diversas fontes foram novamente organizados com o intuito de responder objetivamente a cada um dos objetivos definidos:

- *Objetivo 1:* Explicar o modelo de funcionamento e ecossistema da plataforma Portugal #Entraemcena. (Qual o modelo de funcionamento e ecossistema da plataforma Portugal #Entraemcena?)
- *Objetivo 2:* Explorar as formas de uso da plataforma Portugal #Entraemcena. (Qual o uso atribuído à plataforma Portugal #Entraemcena pelas diferentes empresas e de que forma foi feito?)
- *Objetivo 3:* Compreender as intenções, motivações e investimentos de organizações envolvidas. (O que motivou entidades do setor privado a envolverem-se com a Portugal #Entraemcena e quais as intenções e investimentos alocados?)

Assim, a análise dos resultados daqui conseguidos é orientada por cada um dos objetivos gerais e específicos, definidos a priori.

5.1. Modelo de funcionamento e ecossistema da plataforma Portugal #Entraemcena

Ecossistema da PEC

A ideia de criar um projeto que visava apoiar o setor cultural e criativo surgiu de Gonçalo Castel Branco, em colaboração com a Ministra da Cultura, Graça Fonseca, integrando, ainda a empresa Oustsystems na definição do projeto, que recolheu ideias de base tecnológica, através do programa *Oustsystems Covid-19 Community Response* (Oustsystems Community, s.d.).

Contrariamente ao que se havia pressuposto na fase exploratória, de que a plataforma seria uma iniciativa financiada pelo Ministério da Cultura, percebemos que a PEC surgiu de uma ação voluntária e pro bono, sem financiamento estatal, afastando-se, por isso, de outras iniciativas implementadas neste contexto.

Os restantes agentes responsáveis pela gestão e manutenção da plataforma – Academia de Código, Gasper, LOHAD e Hi Interactive – surgiram no ecossistema da PEC por via de relações comerciais anteriormente estabelecidas com a Oustsystems e Gonçalo Castel Branco, CEO da LOHAD:

- Hi Interactive e Academia de Código: empresas que detêm relações de parceria comercial com a Oustsystems. A Hi Interactive foi responsável por desenvolver a imagem da PEC (design da interface) e a Academia de Código por providenciar suporte técnico à Oustsystems e apoiar o desenvolvimento do código da PEC.
- Gasper e LOHAD: a Gasper já teria relação prévia com Gonçalo Castel Branco, sendo envolvida no desenvolvimento de materiais de comunicação como a criação de logótipo e vídeo de apresentação da PEC. Por sua vez, a LOHAD é detida por Gonçalo Castel Branco, sendo esta a responsável por garantir a gestão de toda a comunicação com utilizadores da PEC, divulgação de comunicados de imprensa sobre a PEC e dinamização das redes sociais da plataforma.

Os recursos aplicados à construção, manutenção e gestão da plataforma foram fornecidos por estas empresas, sem contrapartida, pelo que a adesão e participação voluntária das empresas no desenvolvimento e na construção da PEC passou, segundo mencionado por GCB, pelas boas relações já existentes entre as empresas e pela sensibilização face ao contexto do setor. Não existe, por isso, uma só entidade responsável pela criação da PEC, mas sim um conjunto de pessoas e empresas que se juntaram para desenvolver a plataforma.

O ecossistema da PEC era também composto pelas entidades públicas e privadas que se envolveram com a PEC com o objetivo de apoiar ou financiar profissionais do setor cultural e criativo. O entrevistado GCB refere o Ministério da Cultura como principal motor para mobilizar o envolvimento de entidades públicas e, particularmente, de entidades privadas para apoiar o setor cultural e criativo através da plataforma. Com efeito, as três empresas contactadas no âmbito deste estudo referiram que a parceria com a PEC se iniciou através do contacto telefónico por parte da Ministra da Cultura. Todas as empresas confirmaram reconhecer que a PEC não seria financiada pelo Governo, contando apenas com o alto patrocínio da tutela da Cultura (como transcrito nas citações de MJ, PP e registos da entrevista com a empresa Ageas), tanto que quaisquer dúvidas sobre a PEC seriam esclarecidas junto de Gonçalo Castel Branco ou da LOHAD, referida pelos entrevistados dos casos de estudo como “a equipa de Gonçalo Castel Branco” (PP). No caso das empresas contactadas para o envolvimento com a PEC, procuraram-se empresas com elevada reputação no mercado e de diferentes setores de atividade.

No relatório *Mapping the Creative Value Chain* (KEA, 2017) refere-se que o elevado investimento na criação e/ou produção de produtos ou serviços culturais e a incerteza acerca do sucesso (económico) dos mesmos resulta numa elevada perceção de risco, uma vez que o sucesso de um trabalho é apenas

medido após o consumo da obra. Para além disso, os custos de produção e criação dependem entre os diferentes subdomínios (no caso da pintura pressupõe-se menor investimento em contraposição com as artes performativas). Partindo deste pressuposto, o teto máximo de 20 mil euros imposto às empresas, por projeto, visava garantir uma padronização de preços, atratividade e acessibilidade de empresas de menor dimensão, segundo explicou GCB. Por outro lado, a abordagem às empresas procurava assegurar o total controlo sobre a decisão de que artistas ou projetos culturais e artísticos financiar, ao não existir qualquer contrato formal, escrito, entre empresas e plataforma. Contudo, a plataforma garantia a visibilidade às empresas (através do logotipo no *website* e menção em comunicações externas por parte da plataforma) apenas na medida em que se concretizasse o financiamento a profissionais do setor, através da divulgação de um Desafio na PEC. A ausência de uma definição formalizada *a priori* dos deveres dos parceiros, pôde, no entanto, levar a que algumas das empresas parceiras não efetivassem o apoio previsto – lançar um Desafio ou apoiar uma Ideia - algo que foi possível depreender, em particular, na entrevista à Ageas, que reconhecia a não obrigatoriedade de intervir.

Segundo GCB, não seria viável formalizar um contrato com empresas parceiras porque 1) não existia uma empresa única definida como detentora da plataforma e 2) o desconhecimento acerca do tipo de produtos e serviços que as empresas parceiras iam encontrar, seria um entrave à adesão das empresas:

“As marcas tinham a preocupação do tipo de artistas e arte que lá iam encontrar e se fosse necessário comprometerem-se com a compra do que fosse, o projeto nunca iria avançar porque não sabiam o que havia no mercado” (GCB).

Paralelamente a estas empresas parceiras, contactadas pela Ministra da Cultura aquando do lançamento da PEC, outras poder-se-iam juntar à plataforma ao longo do tempo, ao inscreverem-se enquanto utilizadores da plataforma – caso da Jägermeister (Portugal Entra em cena, 2020c).

Conclui-se que a criação deste ecossistema se deve, por um lado, ao poder de influência do Ministério da Cultura, sensibilizando entidades do setor público e privado para “entrarem em cena”, mas também ao efeito de *feedback loop* positivo (Cusumano & Gawer, 2015) entre procura em torno da plataforma. Por outro lado, também as relações prévias, pessoais ou profissionais entre agentes, permitiram criar este ecossistema, nomeadamente, identificando os envolvidos na construção e definição dos agentes responsáveis pelo desenvolvimento e gestão da PEC.

A participação de empresas concorrentes na PEC, enquanto parceiras, a lógica de cocriação patente à construção e manutenção da PEC, entre empresas responsáveis pela criação da plataforma, a par da ausência de financiamento para a PEC, levaram a que esta fosse referenciada em meios de comunicação e inclusive por GCB como a materialização de um movimento nacional inédito, pautado pela colaboração entre empresas – incluindo marcas comerciais concorrentes - e entidades, em prol da sustentabilidade do setor cultural e criativo.

Segundo GCB, em nenhum momento se estabeleceu o contacto com artistas ou profissionais do setor para dar a conhecer a plataforma. Os efeitos de rede podem justificar este fator, na medida em que

quantas mais empresas entravam na plataforma com a procura proativa por determinado produto ou serviço cultural e criativo – com a divulgação de Desafios – mais artistas se envolviam com a PEC e, por isso, maior o ecossistema e orgânica dinamização do mesmo.

Características da PEC – Modelo de funcionamento e modelo de negócio

A plataforma Portugal #Entraemcena surgiu em março de 2020 e permaneceu ativa até meados de 2021. Procurava captar o apoio e financiamento de entidades públicas e privadas para profissionais do setor cultural e criativo, sendo criada num momento especialmente desafiante para os profissionais do setor, no decretado estado de emergência nacional, motivado pela pandemia por Covid-19. As empresas do setor privado eram as entidades mais relevantes neste ecossistema, pela capacidade de mobilização social e poder de compra atribuído.

A PEC funcionava numa lógica de *matchmaking* (Rangaswamy, et al. 2020) a partir de dois modelos principais: 1) Lançamento de Ideias por parte de artistas ou 2) Lançamento de Desafios por parte de entidades parceiras da PEC (i.e. cujo logotipo constasse na página inicial da plataforma), ou de entidades se envolvessem com a mesma, ou seja, que se inscrevessem como utilizadores da plataforma e lançassem um Desafio *a posteriori*. Em qualquer dos casos, os artistas enquadrar-se-iam no lado da oferta, oferecendo produtos ou serviços em troca de financiamento, e as entidades enquadrar-se-iam no lado da procura, financiando as Ideias apresentadas na plataforma ou divulgando Desafios específicos e direcionados. Qualquer um dos intervenientes teria de estar inscrito na plataforma para lançar, participar e/ou aceder às Ideias ou aos Desafios divulgados na PEC, sendo a transação efetuada fora do âmbito da plataforma. Também a candidatura a Desafios era efetuada fora do âmbito da plataforma, diretamente com as entidades promotoras dos mesmos.

A PEC adotava o modelo de *marketplace* digital (Rangaswamy et al., 2020), que promovia o encontro, no mesmo espaço, digital, de artistas (enquadrados no lado da oferta) e empresas (enquadrados no lado da procura), sendo suportada por um domínio *online* (*website*). A plataforma apenas oferecia um espaço para que as interações acontecessem, e intervinha apenas quando solicitada alguma informação – no caso, seria a LOHAD e/ou GCB que garantiam esta comunicação.

A PEC pode ser entendida como uma plataforma digital de negócio, respeitando os três pressupostos definidos por Rangaswamy, et al. (2020): 1) função base de *matchmaking*, exercida digitalmente, 2) promoção da comunicação entre utilizadores, sendo a transação comercial direta entre os utilizadores (i.e. fora da plataforma), e 3) utilizadores eram partes independentes, que não possuem um vínculo direto com a plataforma, mas retêm direitos de propriedade residuais dos bens/serviços transacionados. A PEC compreendia-se como mercado multilateral agregando diferentes tipos de agentes institucionais, bem como utilizadores finais (Cusumano, et. al. 2019). Os utilizadores não eram conectados de forma automática, por isso, a PEC entendia-se como conector neutro, que não influenciava diretamente a conexão ou relação entre ambos os lados (Van Dijck, et al., 2018), fornecendo apenas a informação

necessária para capacitar a decisão autónoma da procura em encontrar um produto ou serviço adequado às suas necessidades.

Como demonstrado no quadro 3.2. (p. 68), a PEC criava valor para os utilizadores através de um serviço *web, online*, que possibilitava a construção de uma comunidade digital com capacidade de conectar pessoas sem relações prévias no universo *offline* - por um lado, entre profissionais das artes e cultura (fator que não era explorado pela plataforma), por outro entre artistas e empresas (oferta e procura). A negociação seria feita diretamente entre procura e oferta, sem intervenção por parte da plataforma e também mecanismos de avaliação estariam fora do âmbito da plataforma. Por isso, na dimensão da entrega de valor, a PEC promovia o encontro B2B, sujeito às leis do mercado, de oferta e procura, e não estando neste espaço o consumidor final, i.e. as audiências que fruiriam da obra após a compra ou financiamento da mesma.

Atribui-se à PEC um valor predominantemente social, na medida em que possibilitava o acesso livre de todos, promovendo relações entre diferentes participantes do mercado, na transação de produtos ou serviços culturais e artísticos. A PEC estaria por sua vez numa modelo de integração vertical, i.e. de expansão para outras indústrias por parte dos responsáveis pela criação, gestão e manutenção da PEC. No que concerne à dimensão da entrega de valor, os preços eram definidos pelo lado da procura, com maior poder e capacidade de decisão, e com base nos valores de mercado. Já na componente do modelo de negócio, como referido, a PEC materializava um projeto criado e gerido por um grupo de empresas que se mobilizaram em prol do setor cultural e criativo, de forma voluntaria e pro bono – por um lado, não existiu qualquer tipo de financiamento para a construção desta plataforma, não sendo, por isso, uma iniciativa do Ministério da Cultura como inicialmente se havia pressuposto; por outro, a plataforma não exigia qualquer tipo de modelo de subscrição para os utilizadores, nem retinha qualquer valor dos bens transacionados – tanto que a transação existia fora do âmbito da plataforma. Por isso, a PEC trabalhava apenas a criação e entrega de valor, não contemplando um modelo de retenção de valor (Teecee, 2010, citado em Täuscher & Laudien, 2018).

A ausência de um modelo de rendimento para a plataforma levou à sua insustentabilidade a longo prazo, como referido por GCB, comprometendo a capacidade dos responsáveis pela gestão da plataforma – empresas que tinham atividades comerciais fora deste projeto – disponibilizarem os recursos necessários à sua manutenção e dinamização. Por seu turno, na componente de criação de valor, a ausência de um mecanismo de avaliação dos produtos ou serviços transacionados – fosse por parte dos utilizadores, fosse por parte do próprio *marketplace* - comprometia da experiência e jornada do utilizador (Hassenzahi, 2006) e a otimização da funcionalidade da PEC e inclusive do objetivo da plataforma. A simplificação total da navegabilidade e funcionalidades PEC – evitando sistemas de classificação de acesso público, modelos de interação (likes, comentários, à semelhança de redes sociais como Facebook e Instagram) – era uma decisão consciente. Segundo GCB, esta escolha procurava evitar a hierarquização de produtos e serviços, ou até mesmo de artistas, e por isso retirar o sentimento de competitividade do mercado, garantindo a igual oportunidade por parte da procura de captar

financiamento, tanto que a PEC surgia com o objetivo de apoiar profissionais em dificuldades, e não de premiar, nesta fase produtos ou serviços artísticos: “a partir do momento em que ponho uma métrica de likes, então vou estar a desproporcionar. Porque então o *marketplace* ia tender para os grandes nomes.”

Enquanto *marketplace* digital, a PEC apresentava, assim, algumas lacunas ao nível da otimização da experiência do utilizador, aspeto em muito relacionado com a ausência de um modelo de negócio da plataforma – algo que limitava a capacidade e disponibilidade das empresas responsáveis pela PEC de se mobilizarem, a longo prazo, em prol da melhoria e sustentabilidade da PEC. Ao nível da infraestrutura e funcionamento, a PEC pautava simplicidade, não recorrendo a qualquer ferramenta aprimorada para recolha, tratamento e uso de dados, que permitisse, por seu turno, garantir a maior eficiência da função principal da PEC, de *matchmaking*, entre empresas e artistas, tornando-se um conector neutro, sem intervenção na relação entre procura e oferta.

Com efeito, as entrevistadas para o caso de estudo da Ageas referiram com principal lacuna o facto de não existir um mecanismo na plataforma que capacitasse o mapeamento ou filtragem por parte das empresas. Na ausência deste mecanismo, possível através de um uso aprimorado dos dados recolhidos e do recurso a algoritmos que capacitassem o uso *tailor made* da plataforma, exigia-se um esforço de rastreamento acrescido às empresas para, em particular, financiar Ideias. Do mesmo modo, os profissionais valorizariam uma melhor definição dos artistas que apresentavam projetos do lado das Ideias, referindo a necessidade de existir uma melhor intermediação por parte da plataforma, que 1) auxiliasse as empresas a compreender a qualidade das propostas e artistas apresentados e 2) garantisse uma maior heterogeneidade de qualidade das propostas apresentadas, que fosse além de projetos emergentes. É relevante notar que também GCB referia como problema a incapacidade de a plataforma definir quem eram ou não profissionais das artes e cultura¹¹, e, por isso, de garantir o cumprimento do objetivo da PEC de “apoiar pessoas e não promover o talento” (GCB).

Por outro, a PEC não teria como objetivo ser responsável por classificar a qualidade dos produtos ou serviços apresentados, sendo este um atributo ainda subjetivo. Por isso, é possível aferir que o entrevistado GCB reconhecia esta lacuna, optando-se em contrapartida, pela não obrigatoriedade (formalizada) das empresas em financiar Ideias através da PEC, mas sim apelando-se predominantemente à divulgação de Desafios por parte das mesmas.

Ainda, e como referido por GCB, um dos principais objetivos da PEC seria o de criar um glossário comum entre empresas e artistas, que capacitasse a interação entre os lados. Para isso, cada secção possuía um manual passo a passo que procurava auxiliar, quer empresas quer artistas, a responder ou lançar Desafios e/ou Ideias, de uma forma padronizada. Também o processo de divulgação de Desafios ou Ideias era acompanhado por guias e diretrizes acerca dos termos apresentados, capacitando a maior autonomia por parte dos utilizadores e garantindo a coesão entre propostas apresentadas. Pese embora a

¹¹ Recordemo-nos que foi apenas a 29 de novembro de 2021 aprovado e publicado o Estatuto dos Profissionais da Área da Cultura (Decreto-Lei n.º 105/2021)

tentativa de autonomia das empresas, era referido por todas as empresas o contacto com GCB e/ou equipa da LOHAD para esclarecimento de dúvidas relativamente à PEC. As entrevistadas da Ageas destacaram ainda a demora das atualizações da PEC, bem como a falta de dinamização da plataforma. No mesmo sentido, GCB referiu a dificuldade em corresponder à exigência por parte das empresas: “As marcas trabalham num cumprimento de exigência que não se coaduna com o mercado pro bono. Uma marca põe o seu dinheiro, mas quer saber como é que o *Press Release* vai sair, como o logótipo da marca vai aparecer, junto de quem (...)”. A rápida resposta a estas exigências resulta numa maior confiança e melhor experiência das empresas com a PEC. Contudo, uma vez mais, a ausência de um modelo de financiamento que promovesse o compromisso por parte das empresas responsáveis pela PEC comprometia a capacidade de resposta das empresas a estas exigências.

5.2. Formas de uso da plataforma Portugal #Entraemcena

Por forma a compreender que uso as empresas deram à PEC, selecionaram-se três Desafios para casos de estudo, que permitiram investigar em profundidade a utilização dada por cada empresa à plataforma. Entre as empresas denotaram-se alguns pontos em comum e pontos contrastantes no que respeita às formas de uso da PEC. De forma geral, e numa nota introdutória, é possível referir as três empresas enquadravam como parceiras da PEC, i.e. com logotipo divulgado na plataforma e também identificadas em comunicados oficiais da PEC. O modo de contacto inicial com as empresas foi também transversal, sendo todas abordadas em março de 2020 para “entrarem em cena” e apoiarem os profissionais do setor. Por fim, todas as empresas lançaram Desafios na PEC em 2020, embora a forma de estar e decisões tomadas ao longo da parceria com a PEC fossem diferenciadas, nomeadamente, no que concerne aos Desafios lançados e mecanismos de financiamento escolhidas. Aliás, através das entrevistas realizadas aos profissionais das empresas consideradas neste estudo, foi possível compreender que nem todas se encontravam num mesmo nível de conhecimento quanto aos dois modelos de funcionamento da PEC. Para além disso, pese embora as três empresas tivessem iniciado a sua relação com a PEC com a divulgação de um Desafio através da plataforma, foi possível concluir que os dois modelos de funcionamento da plataforma foram utilizados, sendo a forma de concretizar o apoio ou financiamento – definição do modelo de apoio na PEC, seleção de candidatos, implementação de projetos artistas – divergente entre as três empresas.

Em primeiro lugar, a empresa Renova lançou o Desafio “Renova” na PEC com o objetivo de financiar uma dupla de compositores e coreógrafos, para a criação de uma peça musical e coreográfica que se integrasse sob a chancela da *Renova Art Comissions* – um programa de comissões de arte da empresa, já existente antes da parceria com a PEC. A Renova procurava assim comprar uma peça original – música e coreografia – cuja inspiração partisse do nome “Renova” e que se intitulasse também “Renova” – ou seja, que toda a marca Renova fosse claramente patente a esta produção artística. Foram apoiadas três duplas, contrariamente ao inicialmente estipulado pela empresa, de apoiar apenas uma

dupla - esta alteração foi motivada, segundo mencionou a entrevistada, pelo talento reconhecido entre candidatos. Para o processo de seleção de vencedores, a Renova envolveu um *stakeholder* externo à empresa e especializado na área das artes e cultura -Martim Sousa Tavares -, que permaneceu parte integrando do projeto “Renova” enquanto curador. Paralelamente, também a Ministra da Cultura foi envolvida no projeto, aquando da apresentação ao público dos artistas e projetos vencedores, mencionados como parte do programa *Renova Art Comissions*. Ou seja, através do Desafio “Renova” a empresa construiu/fomentou uma rede própria de vozes influentes e especializadas do setor cultural e criativo, capitalizando nas redes sociais da empresa (Instagram, Facebook, Youtube e LinkedIn) cada momento da materialização dos projetos – nomeadamente, apresentação dos vencedores e ensaios - e conquistando espaço na agenda mediática para este projeto.

Num modelo semelhante, a empresa Vodafone procurou 20 músicas inéditas para integrar o CD “Inéditos Vodafone”, resultado do Desafio lançado pela empresa na PEC. O objetivo do Desafio seria dar palco a artistas portugueses, dos estilos mais emergentes aos clássicos, e ajudá-los a manterem uma fonte de rendimento durante a fase pandémica de encerramento de concertos ao vivo. Contrariamente à empresa Renova, as peças não foram compradas pela Vodafone: segundo esclareceram as entrevistadas, o acordo feito com os artistas estabelecia a cedência de direitos das músicas por um período limitado de um ano e meio. Ou seja, os artistas teriam a liberdade de utilizar as músicas criadas e respetivos videoclipes em projetos próprios. Os vencedores foram selecionados por um júri composto por elementos da empresa Vodafone e membros do parceiro Sony Music Portugal e da rádio Vodafone FM, não sendo procurados elementos externos aos *stakeholders* da Vodafone para integrarem este processo por se reconhecer já terem, na sua rede de parceiros comerciais, membros especialistas sobre o tema – nomeadamente, sobre edição de vídeos e música – e, por isso, com capacidade para apoiar a tomada de decisão e seleção e para serem envolvidos no projeto.

A empresa Ageas foi a que mais contrastou com os casos anteriores, tendo sido ambos os modelos de funcionamento da plataforma utilizados. Primeiramente, foi lançado o Desafio “Drive In” que visava criar um espetáculo ao vivo e itinerante. Procuram-se propostas “chave na mão”, não sendo definido pela empresa que subdomínios artistas se pretendiam apoiar. O elevado orçamento apresentado pelos candidatos, levou a que a empresa anulasse o Desafio. Pese embora fosse reconhecido pela empresa, de acordo com o partilhado pelas entrevistadas, que não havia uma obrigatoriedade em alocar financiamento, a Ageas optou posteriormente por apoiar Ideias apresentadas na plataforma de duas formas: 1) contratação de uma atriz para desenvolver uma ação de *teambuilding* promovida internamente pela empresa, no departamento de comunicação, em formato digital; 2) contratação de uma produtora para a realização de um espetáculo também divulgado internamente, numa parceria com a Fundação Ageas Portugal. A escolha partiu exclusivamente da Ageas, não tendo sido envolvidos intervenientes externos à empresa, nem parceiros da mesma – ao passo que no Desafio foram consultados previamente parceiros, com o Teatro D. Maria II, que por sua vez não se envolveram. Por parte da empresa, não houve qualquer divulgação externa para dar a conhecer os artistas ou Ideias

financiadas, cingindo-se ambas as iniciativas financiadas ao fórum interno da empresa. Contudo, a empresa procurar manter a relação e o apoio de forma continuada os profissionais financiados, por um lado, procurado nova dinâmica com a atriz e por outro, acordando descontos com a produtora para os colaboradores da Ageas.

Conclui-se que as três empresas utilizaram as duas funcionalidades principais da plataforma – divulgar Desafios e apoiar Ideias. Do mesmo modo, a forma de financiamento foi diferenciada entre as empresas: no caso da Renova, houve a compra de três peças, musicais e coreográficas, detendo a empresa direitos sobre este produto, i.e., os artistas podem apresentar estas obras a título individual apenas sob conformidade da Renova; no caso da Vodafone, a empresa deteve os direitos de autor das músicas vencedoras por um período limitado de tempo, sendo o principal objetivo do Desafio alavancar no mercado os nomes e músicas dos artistas apoiados; já no caso da Ageas, foram contratados dois profissionais das artes – uma atriz e um produtor – para o fornecimento de serviços à empresa.

No que concerne aos critérios de seleção dos vencedores e/ou profissionais a financiar, foi perceptível que todas procuravam características e atributos semelhantes entre candidatos, que vão ao encontro do que os autores Carter & Carter (2020) elencaram. Nomeadamente: 1) experiência profissional e currículo dos artistas, uma vez que se procuravam profissionais e não apenas talentos – algo bastante claro no caso do financiamento da Ageas, que financiou uma artista e uma produtora já reconhecidas no mercado; 2) proposta de valor dos produtos ou serviços apresentadas, em termos de diferenciação e qualidade percebida pelas empresas – lado estético, no caso da Renova, componente de composição e melodia no caso da Vodafone; e 3) componente da autenticidade atribuída a cada produto ou serviço financiado – tanto a Vodafone como a Renova procuraram obras originais, nunca antes divulgadas, como também a empresa Ageas, realizou contratou os profissionais para projetos *tailor made*, de acordo com a finalidade definida pela empresa para os serviços contratados. Como referiu também GCB, seria expectável que as empresas procurassem por atributos que garantissem a implementação desejada das obras financiadas, nomeadamente currículo e história dos artistas, bem como eventual relação prévia com os mesmos.

Ao passo que a Vodafone havia já determinado a finalidade do Desafio – composição de um CD com 20 músicas Inéditas -, a empresa Renova não determinou à priori o objetivo de distribuição para o Desafio proposto e acabou por estender o apoio a mais duas duplas. À data da entrevista concluía-se que seria realizado um vídeo-dança, recorrendo-se a um realizador (contratado fora da plataforma) para a realização o mesmo, e estando ainda em aberto os locais e formatos de distribuição da peça. No caso da Vodafone, as 20 músicas foram divulgadas em múltiplas plataformas digitais de música (Spotify, Apple Music, Tidal, Deezer, Napster e iTunes Store), ficando ainda o CD disponível para compra. Por outro lado, tanto as músicas foram emitidas da rádio Vodafone FM, como os próprios artistas foram entrevistados na rádio. Criaram-se, portanto, sinergias com os parceiros da rádio e com a Sony Music Portugal para a implementação, dando visibilidade aos artistas numa vasta rede de plataformas e formatos. É possível aferir que, enquanto a empresa Renova pensou o Desafio de forma autónoma,

contando com os profissionais da empresa das áreas de *marketing* para o efeito, a Vodafone capitalizou a sua rede de parceiros na área da música para compor o Desafio. Por outro lado, a Vodafone, enquanto agente no setor da inovação e tecnologias, pôde capitalizar o Desafio para a sua área de negócio, ao passo que a Renova recorreu a um programa próprio da empresa, mas externo à sua atividade central de negócio – venda de produtos de grande consumo, de higiene.

Uma das primeiras conclusões tiradas a partir das entrevistas a empresas relacionava-se com o facto de reconhecerem a PEC apenas como ponto de encontro entre artistas e empresas. O uso da plataforma era feito exclusivamente no início da relação, não sendo por qualquer uma das empresas mencionado o contacto com a plataforma após a divulgação do Desafio, nem tão pouco a intervenção da plataforma nos Desafios lançados – por exemplo, no apoio à seleção de candidatos ou regulamentação do financiamento ou outros processos.

Apenas através destas três empresas parceiras, foram alocados mais de 130 mil euros (fora o financiamento prestado pela Ageas, cujo valor não foi referido na entrevista) e apoiados 26 artistas. Entre os três, o Desafio “Inéditos Vodafone” foi aquele que teve um maior impacto na plataforma, captando 400 candidaturas, seguindo-se o Desafio “Renova”, com 24 participações, e o Desafio “Drive In” com apenas algumas produtoras já existentes. GCB referiu a Vodafone, em termos gerais, como um dos casos de sucesso da PEC, pelo impacto junto da comunidade artística. É relevante destacar que, de forma espontânea, o entrevistado identificou estes três casos como exemplos das potencialidades da PEC.

5.3. Intenções das empresas privadas para se envolverem com a Portugal #Entraemcena

A partir dos três casos de estudo apresentados nesta investigação, e atendendo ao contributo de GCB, foi possível captar que todas as empresas se associaram à PEC por uma questão de responsabilidade face ao setor cultural e criativo, sendo estas empresas já associadas, pelos programas próprios de cada, ao setor.

Por outro lado, os três Desafios estudados como casos da presente investigação foram geridos pelos profissionais das áreas de gestão de marca ou comunicação das empresas. É possível depreender que o mesmo se sucedia nas restantes empresas parceiras da PEC, partindo do que GCB partilhou na entrevista. Como tal, a parceria com a PEC, e financiamento daqui resultante a artistas e/ou projetos artísticos, procurava garantir retorno em termos de visibilidade e notoriedade das empresas.

Esta visibilidade estava predominantemente alicerçada no posicionamento já afirmado das empresas: e.g. a Ageas, que conta com um vasto leque de parcerias com entidades culturais como Teatro Nacional D. Maria ou Coliseu do Porto; a Vodafone, que reforça o posicionamento da área da música junto do segmento jovens com o patrocínio a festivais como Vodafone Paredes de Coura; e a Renova, que de forma menos evidente, entende as artes e cultura como componente integrada da forma de estar

da empresa, fazendo notar este posicionamento através do programa de comissões de arte da empresa. Assim, e ainda que sendo a visibilidade o pressuposto patente e transversal a todas as empresas, o modo de operacionalização do financiamento diferiu.

No caso da Renova, a empresa introduz as artes e cultura como fator que 1) é utilizado na ótica da produção e inovação de produto (e.g. papel higiénico de cores diferentes) e 2) é capitalizado para reforçar o posicionamento da empresa e forma de estar na sociedade, pese embora apenas se conheça uma iniciativa direcionada ao setor cultural e criativo – programa de comissão de artes- que tem como objetivo a compra de produtos artísticos, criados em exclusivo para o propósito da empresa, permitindo-lhe criar um “repertório” de obras assinadas pela empresa em parceria com os artistas contratados. O Desafio lançado na PEC visava esse mesmo objetivo – comprar uma peça feita em exclusivo para a empresa. Entende-se que a parceria com a PEC permitiu por isso reativar o programa de comissões de arte da empresa e evidenciar o posicionamento e identidade da marca Renova como próxima das artes e cultura. A evidência deste posicionamento foi possível através da colocação do tema na agenda mediática, sublinhando-se para isso a importância da participação de figuras como Martim Sousa Tavares – curador do projeto - e a Ministra da Cultura -convidada institucional no evento de apresentação do projeto - em momentos chave do processo de implementação da peça “Renova”. Partindo da entrevista a MJ, percebeu-se que, mesmo não existindo um plano de implementação concreto para as peças compradas – inicialmente seriam apresentadas num espetáculo ao vivo, algo em avaliação à data da entrevista – a empresa capitalizou todas as oportunidades para comunicar o seu apoio ao setor cultural e criativo, envolvendo inclusive as instalações da fábrica Renova. A empresa procurava assim um benefício em termos de imagem, i.e., de reputação junto de *stakeholders* institucionais e consumidores (B2B e B2C).

Como referido no relatório do KEA (2006), hoje, tanto as doações como o patrocínio são aplicados a uma série de atividades - sustentabilidade ambiental, desporto, instituições ou projetos sociais. No caso da Vodafone, para a empresa, existe uma clara diferenciação entre aquilo que é a atuação no âmbito da responsabilidade social, associada a filantropia, e a atuação no âmbito de marca, associada a patrocínio que garantam retorno de visibilidade da empresa, em territórios que se consideram relevantes para os consumidores/clientes dos produtos e serviços da Vodafone. Com efeito, a intervenção da Vodafone Portugal na área de responsabilidade social é claramente circunscrita ao tema da inovação como ferramenta para promover maior acesso ao ensino, para criar soluções mais sustentáveis ou outros exemplos que não visam retorno comercial. Fora o eixo da responsabilidade social, no eixo de *marketing* e marca, a Vodafone procura intervir e alocar recursos a projetos que garantam o posicionamento da empresa junto do segmento jovem, potenciando a identificação destes públicos com a empresa e garantindo, desta forma, o lugar de topo nas suas escolhas. O Desafio “Inéditos Vodafone” foi trabalhado para responder precisamente a este segundo ângulo, de visibilidade da empresa, contudo, de forma contrastante face ao costuma aplicar, uma vez que a escolha dos patrocínios da empresa tem por base a reputação e visibilidade dos artistas e/ou eventos já existentes e, mais importante, a definição de métricas

para o retorno desse investimento. Ou seja, tanto em projetos como Vodafone Paredes de Coura ou como os Prémios Play, a Vodafone traça objetivos quantitativos e tem por garantida a visibilidade mediática, atendendo à já existente atração e impacto dessas iniciativas. No caso do “Inéditos Vodafone” adotou-se uma lógica predominantemente de apoio a nomes de artistas portugueses com menor dimensão no mercado. Por forma a, ainda assim, projetar esta iniciativa, houve um enorme investimento em termos de comunicação por parte da empresa, tanto através de iniciativas de Relações Públicas, como em termos de distribuição das músicas apoiadas nos canais *offline* e *online*.

Já a empresa Ageas, procurou implementar um Desafio próximo da lógica com que normalmente atua – atuações itinerantes no país com o objetivo de democratizar o acesso à cultura e artes. Pretendia-se, portanto, um projeto robusto que favorecesse a relevância local da empresa, ao criar um momento dinâmico nas comunidades locais ainda que o país estivesse em estado de emergência. Em alternativa aos custos daqui resultantes, a empresa optou por criar uma dinâmica de comunicação interna, que impactasse e envolvesse os colaboradores da empresa, numa tentativa de, mesmo em fase de isolamento nacional, os colaboradores mantivessem presente os valores e cultura da própria empresa.

Conclui-se que, pese embora cada empresa manipulasse os Desafios ou Ideias financiadas em prol dos objetivos corporativos, os projetos apoiados foram desenvolvidos à luz do compromisso efetuado com a plataforma e com o setor cultural e criativo, neste contexto de emergência e crise para o setor, revendo-se os objetivos das empresas à luz dos objetivos da PEC, podendo afirmar que estes foram integrados numa estratégia já existente da empresa (fosse de responsabilidade social, comunicação interna ou marca), e não o inverso. As intenções e motivações foram semelhantes entre todas: 1) a relação já existente com práticas de financiamento às artes e cultura; 2) cancelamento de iniciativas corporativas que levaram à necessidade de repensar a alocação do investimento de *marketing* e comunicação; e 3) a oportunidade de, mesmo face ao cancelamento ou encerramento da maioria das iniciativas e/ou eventos patrocinados pelas empresas, desenvolver projetos originais no campo das artes e cultura, apoiando assim os profissionais do setor. O objetivo da visibilidade era claro entre todas embora com alvos específicos: no caso da Renova, procurava impactar *stakeholders* institucionais; no caso da Vodafone, chegar a consumidores jovens; no caso da Ageas, sedimentar a cultura interna da empresa.

Conclusão

A partir deste estudo foi possível concluir que a Portugal #Entraemcena se entende como uma DBP, especificamente operacionalizada por meio de uma plataforma *online* de *matchmaking*, em que a procura e a oferta assumem uma posição de poder semelhante e que tem a heterogeneidade como denominador comum, à semelhança de redes sociais como o LinkedIn ou de plataformas como Zaask. A transação ocorre num momento posterior e num espaço alheio ao *website* e tem como público-alvo empresas e profissionais artistas. Apesar disto, há que sublinhar que esta definição pode não esgotar o modelo desta iniciativa, na medida em que este não pressupunha um qualquer modelo de negócio que garantisse a sustentabilidade financeira da plataforma – por exemplo, através de um modelo de subscrição ou mobilização de parte do investimento das entidades parceiras para a plataforma. Ainda, a heterogeneidade da oferta (artistas) é elevada o que se revertia numa maior taxa de esforço por parte das empresas para encontrarem profissionais e projetos que quisessem financiar. Durante a presente investigação, foi claro que a #Entraemcena não recorria a ferramentas tecnológicas otimizadas (recolha, armazenamento e tratamento de dados) por questões também relacionadas com o reconhecimento da finitude do projeto.

Como referido, a PEC surgia na fase inicial da cadeia de valor dos artistas, de criação e/ou produção de bens ou serviços (Voldere et. al., 2017), não se envolvendo na negociação ou transação efetuada entre procura e oferta. Como tal, a PEC funcionava predominantemente como uma tela que apresentava a empresas e entidades parceiras, diversos produtos e serviços culturais ou artísticos à procura de financiamento, com o objetivo de garantir, inclusive o pagamento antecipado dos projetos a financiar e, desta forma, contribuir para apoiar os profissionais de forma mais imediata, i.e., que não dependesse do contexto pandémico. Contudo, a garantia de financiamento era limitada pela ausência de um contrato/acordo que formalizasse a participação obrigatória de empresas na PEC. Por sua vez, a celebração desse contrato por parte das empresas apenas seria possível na medida em que estas tivessem informação privilegiada sobre os projetos e artistas que podiam encontrar na PEC – algo em pleno relacionado com o risco associado ao financiamento de projetos culturais e artísticos pelo elevado nível de incerteza acerca do sucesso (económico) de um bem cultural, cujo sucesso é apenas avaliado após o consumo.

Como referido por Schroeder (2010), percebemos que hoje, marcas se assemelham cada vez mais a produtos ou bens artísticos na medida em que ambos funcionam como sistemas de símbolos representativos de valores. Se nos debruçarmos sob o universo do setor privado, o recurso às artes permite robustecer a cultura de uma marca, alimentando o visual já associado ao símbolo que esta representa socialmente e, por isso, para além de servirem de inspiração, artistas e bens artísticos contribuem para campanhas, iniciativas e posicionamento de marcas, através da venda de direitos, comissões ativas ou ao influenciar o próprio estilo de como a marca se apresenta. Este fator viu-se

especialmente evidente no caso da empresa Renova e Ageas, que usufruíram dos projetos financiados em prol da empresa, como forma de afirmar uma posição e forma de estar da mesma. Portanto, está patente, mais do que a instrumentalização (Bina et al., 2012), a incorporação das artes e cultura nas atividades empresariais (Swidler, 1986) como mais um argumento a favor do posicionamento ou identidade das empresas.

Com efeito, no que respeita às intenções de uso da PEC, foi claro que existiu um objetivo comum entre as empresas para se tornarem parceiras: visibilidade e reputação.

Ao passo que a Ageas mobilizou recursos para iniciativas internas, a Renova e Vodafone optaram por intervir de forma mais ampla, financiamento projetos que garantissem, ao longo de toda a produção, o alcance do tema junto dos seus públicos-alvo – no caso da Renova, *stakeholders* institucionais; no caso da Vodafone, clientes jovens. É possível compreender que está em causa a ideia romantizada do valor universal das artes, em que o artista tem um poder ilimitado face ao público. A crescente substituição da abordagem *product-led* por abordagens *market-led* (Lee, 2006) argumentam a favor de que o setor cultural e criativo precisa de cada vez mais fazer claro o valor das obras que produz, num estilo de *marketização* das artes e cultura que pressupõe a sua inserção na lógica de funcionamento do mercado. Aliás, a revolução digital 4.0 (Lidon et al., 2004), argumenta a favor da lógica “ATAWAD” (produtos e serviços disponíveis a qualquer momento, em qualquer lugar, em qualquer canal), significando uma maior interação, permitindo que produtos e bens culturais sejam encomendados ou alcançados livremente por parte das audiências em vez de serem empurrados para as mesmas (lógica de *pull* versus *push*) (KEA, 2006).

Esta forma de pensar, assente numa estratégia comercial com objetivos e públicos claramente definidos em prol de aumentar o retorno (vendas), é já inquestionável entre empresas do setor privado – a criação de uma identidade e cultura de marca, a personalização de produtos e serviços *on demand*, a ponderação dos recursos financeiros alocados mediante um retorno projetado e, inclusive, a justificação do mesmo perante *stakeholders*, a aposta na construção de uma visão, propósito e valores que definem as marcas como agentes sociais.

Do estudo decorrente, e em conformidade com os contributos teóricos (Voldere et. al., 2017; KEA, 2006; Bina et al., 2012), percebeu-se que existe espaço para o setor cultural e criativo se aproximar do setor privado, na criação e cocriação de produtos e serviços que sirvam, por um lado, de apoio às marcas para alcançarem objetivos estratégicos de vendas e visibilidade, como às organizações e artistas, no sentido de garantirem a sustentabilidade financeira dos seus projetos.

Tal como se assiste a uma crescente “cultura das marcas” (Colbert, 2009; Schroeder, 2010), é relevante pensar sobre as marcas da cultura, i.e. dos seus agentes – tanto que ficou clara a importância da própria identidade do artista e da sua proposta de valor: Como funcionaria o setor cultural e criativo numa lógica de mercado concorrencial, onde o financiamento seria proporcional às vendas ou serviços prestados? Sem descurar o papel do Estado na democratização das artes e cultura, parece-nos relevante reforçar a necessidade de capacitar agentes do setor a inserirem-se nesta lógica comercial, por forma a

rejuvenescerem o papel da cultura. Aliás, é já esclarecido que a proposta de valor de artistas e organizações das artes e cultura é composta pelo objeto, serviço e identidade do artista, com destaque para o currículo profissional, experiências pessoais e fatores que favorecem o cariz autêntico do mesmo (Carter & Carter, 2020). Por isso, os estímulos para comprar, investir ou experienciar a obra recaem em variáveis como a conexão emocional com a história do artista; a marca associada ao artista; o estatuto que a obra desse artista oferece a quem a vê ou compra; ou a percepção de autenticidade associada a obras artesanais que acarretam valores de exclusividade (Forrest & Marshall, 2011) – algo que se verificou no presente estudo, na exigência da criação de produtos e serviços *taylor made* para as empresas.

Os profissionais entrevistados, responsáveis pelos Desafios escolhidos para o estudo, tinham como elo comum o facto de fazerem parte das direções de marca ou comunicação externa, ou seja, falamos de áreas que alocam elevados investimentos a iniciativas que garantam retorno em termos de reputação e imagem de marca, e não apenas um posicionamento responsável das empresas. De sublinhar que, como esclarecido no relatório KEA (2006), tanto as doações como o patrocínio são hoje aplicados a uma série de atividades - sustentabilidade ambiental, desporto, instituições ou projetos sociais, etc -, o que significa que o setor cultural “compete” com estas áreas. Por esse motivo, é cada vez mais importante entender como se pode o setor cultural e criativo diferenciar. O galopante crescimento e dependência do digital, reitera a favor de que tal como as empresas, também os artistas e organizações se têm de reajustar a este paradigma e entender como podem incrementar o digital nas diferentes fases da cadeia de valor. Vemos este processo acontecer em alguns subdomínios das artes, nomeadamente, visuais e de música, mas falta perceber como outros domínios das artes performativas podem vingar neste cenário. Este fator implica que também o setor cultural e criativo entenda a linguagem do mercado lucrativo e compreenda os objetivos do mesmo, nomeadamente, as motivações para se envolver no financiamento às artes e cultura e qual o retorno esperado (Meenagh & Flood, 1983, em Hagan & Harvey, 2000).

Em síntese, vemos neste estudo um esboço do potencial impacto da plataforma Portugal #Entraemcena no setor cultural e criativo, não se procurando a representatividade dos resultados obtidos, mas sim compreender a sua relação entre diferentes modelos de implementação por parte de 3 empresas parceiras da PEC.

No que respeita a este projeto particular, seria relevante compreender e quantificar a relevância deste tipo de intervenção privada no setor cultural e criativo, na ótica das empresas. Por seu turno, para uma análise completa e conclusiva, seria indispensável consultar os artistas apoiados a partir da plataforma, identificando, do seu ponto de vista, as dificuldades percebidas na relação com as empresas. O cruzamento dos argumentos de empresas e artistas poderá fundamentar futuras iniciativas deste cariz.

Em última nota, o trabalho aqui exposto, que adota um cariz exploratório, convida investigadores e estudantes a debruçarem-se sobre o tema do financiamento privado nas artes e cultura e inclusive, do financiamento pelo mercado, através da venda de direitos e compra de bens por parte de empresas e não apenas numa lógica frutiva por parte das audiências (Vitorino, 2014). Atendendo à tendência que se verifica sobre a instrumentalização/*marketização* das artes e cultura, perspectiva que se pode confirmar,

ainda que em pequena escala, neste estudo, parece-nos relevante analisar e até materializar propostas que apoiem o setor cultural e criativo a intervir e moldar-se à lógica do mercado.

Bibliografia e Fontes

- Agência Lusa (2020a, março 31). *Covid-19: plataforma onde empresas podem investir em projectos artísticos já está online*. Público Ípsilon.
<https://www.publico.pt/2020/03/31/culturaipsilon/noticia/covid19-plataforma-onde-empresas-podem-investir-projectos-artisticos-ja-online-1910294>
- Agência Lusa (2020b, novembro 11). *Fundo coletivo de apoio a profissionais da Cultura recebeu mais de 1.700 candidaturas*. Observador. [Fundo coletivo de apoio a profissionais da Cultura recebeu mais de 1.700 candidaturas – Observador](#)
- Agência Lusa (2020c, março 30). *Covid-19: Plataforma onde empresas podem investir em projetos artísticos já 'online'*. Saude+. <https://www.saudemais.tv/noticia/9760-covid-19-plataforma-onde-empresas-podem-investir-em-projetos-artisticos-ja-online>
- Andrade, S. C. (2020, maio 6). *Plataforma Portugal entra em cena com mais de dois mil artistas e 30 entidades aderentes*. Público - Ípsilon.
<https://www.publico.pt/2020/05/06/culturaipsilon/noticia/plataforma-portugal-entra-cena-dois-mil-artistas-30-entidades-aderentes-1915386>
- Andreotti, A., Anselmi, G., Elchbom, T., Hoffmann, C. P. (2017). *Participation in the Sharing Economy*. Report from the EU H2020 Research Project Ps2Share: Participation, Privacy, and Power in the Sharing Economy.
- Azevedo, J., Gomes, R., Lima, M., Neves, J. (2020). *Inquérito aos Profissionais Independentes das Artes e Cultura - Emprego cultural e perfis social e laboral*. ISCTE / OPAC.
- Bandinelli, C., Cossa, A., Gandini, A. (2017). Collaborating, Competing, Co-working, Coalescing: Artists, Freelancers and Social Entrepreneurs as the 'New Subjects' of the Creative Economy. Em Graham, J., e Gandini, A. (Eds). *Collaborative Production in the Creative Industries* (pp. 157-176). University of Westminster Press.
- Berg, B. L. (2007). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. (P. & Bacon, Ed.) Michigan: Universidade de Michigan.
- Bilton, C. (2017) *The Disappearing Product: Marketing and Markets in the Creative Industries*. Centrefor Cultural and Media Policy Studies. Edward Elgar Publishing.
- Bina, V., Chantepie, P., Derooin, V., Frank, G., Kommei, K., Kotynek, J., Robin, P. (2012). *ESSnet-CULTURE - Final Report*. Luxemburgo, ESSnet Culture e Eurostat.

- Brown, T. (2008, Junho). Design Thinking. *Harvard Business Review*, pp. 1-9.
<https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf>
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4ª edição). New York: Oxford University Press Inc.
- Cardoso, G. (2009). Da Comunicação em Massa à Comunicação em Rede: Modelos Comunicacionais e a Sociedade de Informação. Em Cardoso, G., Espanha, R., e Araújo, V. (Eds). *Da Comunicação De Massa À Comunicação Em Rede* (pp. 7-39). Porto Editora.
- Carter, M, & Carter, C. (2020). The Creative Business Model Canvas. *Social Enterprise Journal*, 16(2). 141-158.
- Codagnone, C., & Martens, B., (2016). Scoping the Sharing Economy: Origins, Definitions, Impact and Regulatory Issues. *Joint Research Centre of the European Commission*.
- Colbert, F. (2009). *Beyond Branding : Contemporary Marketing*. Em R. Rentschler (Ed.) Deakin University Australia: Centre for Leisure Management Research.
- Coliseu Porto Ageas. (2021, novembro). Prémio Jovens Artistas Coliseu Porto Ageas: Artes Circenses / Dança. [premiojovensartistas-regulamento.pdf - Google Drive](#)
- Costa, C. (2020, outubro 26). Renova reforça apoio à cultura. Distribuição Hoje.
<https://www.distribuicao hoje.com/retalho/renova-reforca-apoio-a-cultura/>
- Cultura Portugal (2021, maio). Novas Regras no Mecenato Cultural.
<https://culturaportugal.gov.pt/pt/saber/2021/05/novas-regras-no-mecenato-cultural/>
- Cusumano, M. A. & Gawer, A. (2015). Business Platforms. Em James D. Wright (Eds). *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2ª edição, 3, pp. 37-42). Oxford: Elsevier.
- Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). *The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation, and power*. New York: Harper Collins Publishers.
- D'Avillez, F. (2021, maio). “Apoiar a cultura é prevenir a saúde mental dos portugueses”. Renascença.
<https://rr.sapo.pt/noticia/vida/2021/05/19/apoiar-a-cultura-e-prevenir-a-saude-mental-dos-portugueses/239189/>
- Deloitte (2021). *The Future of the Creative Economy*.
- Diário da República (2020). Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, 18 de março.
<https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-presidente-republica/14-a-2020-130399862>
- Diário da República. (2021). Decreto-lei 105/2021, de 29 de novembro.
<https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/105-2021-175043505>

- Dimaggio, P. (1982). Cultural entrepreneurship in nineteenth-century Boston, Part I: The creation of an organizational base for high culture in America. *Media, Culture and Society*, 4(1), pp.33–50.
- Evans, D. S. (2003). Some Empirical Aspects of Multi-Sided Platform Industries. *Review of Network Economics*, 2(3), 191-209.
- Fábrica da Renova transforma-se em palco para bailado. (2021, julho19). Marketeer. <https://marketeer.sapo.pt/fabrica-da-renova-transforma-se-em-palco-para-bailado/>
- Fitzgerald, S. (Ed.). (2019). *Models to manifestos - A conceptual toolkit for arts and culture*. Olivearte Cultural Agency.
- Foà, C. (2019). *Crowdfunding* cultural projects and networking the value creation: Experience economy between global platforms and local communities. *Arts and the Market*, 9(2), 235-254. DOI:10.1108/AAM-05-2019-0017
- Forrest, P. J., & Marshall, K. P. (2011). A framework for identifying factors that influence fine art valuations from artists to consumers. *Marketing Management Journal*, 21(1), 111-123.
- Freeman, R. E. (2015) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
- Garcia, J. L., Lopes, J. T., Martinho, T. D., Neves, J., S., Gomes, R. T., Borges, V. (2016). Mapping cultural policy in Portugal: From incentives to crisis. *International Journal of Cultural Policy*. DOI: 10.1080/10286632.2016.1248950
- Garcia, J. L., Lopes, J. T., Neves, J. S., Gomes, R. T., Martinho, T. D., & Borges, V. (Eds.). (2014). *Mapear os recursos, Levantamento da legislação, Caracterização dos atores, Comparação internacional - Relatório Final*. ICS-UL, FLUP-UP e CIES-IUL. <http://hdl.handle.net/10451/17701>
- Gehman, J., & Soublière, J. F. (2017). Cultural entrepreneurship: from making culture to cultural making. *Innovation: Organization & Management*, 19(1), pp.61–73.
- Gehman, J., Lounsbury, M, Glynn, M. (2018). Beyond Homo Entrepreneurus: Judgment and the Theory of Cultural Entrepreneurship. *J. Manage. Stud.*, 56(6), pp. 1214-1236. <https://doi.org/10.1111/joms.12429>
- Gibb, A. (1996). Entrepreneurship and small business management: Can we afford to neglect them in the twenty-first century business school? *British Journal of Management*, 7, 309-321. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.1996.tb00121.x>

- Gil, F. (2021, julho 24). Na fábrica da Renova nasce arte em forma de bailado. Dinheiro Vivo. <https://www.dn.pt/cultura/na-fabrica-da-renova-nasce-arte-em-forma-de-bailado--13969795.html>
- Grupo Ageas Portugal. (2020, março). Grupo Ageas Portugal associa-se ao movimento #ENTRAEMCENA. [2020-03-30_grupo-ageas-portugal-associa-se-ao-movimento-entraemcena.pdf \(grupoageas.pt\)](https://www.grupoageas.pt/2020-03-30_grupo-ageas-portugal-associa-se-ao-movimento-entraemcena.pdf)
- Guerra, A., R. (2012, novembro 15). Vodafone Paredes de Coura: festival tem novo nome. <https://www.dinheirovivo.pt/marketing-pub/vodafone-paredes-de-coura-festival-tem-novo-nome-12621916.html>
- Hagan, J., Harvey, D. (2000). Why Do Companies Sponsor Arts Events? Some Evidence and a Proposed Classification. *Journal of Cultural Economics, Springer;The Association for Cultural Economics International*,24(3), pp. 205–224.
- Hassenzahi, M. (2006). *User experience- A research agenda. Behaviour and Information Technology*, 25(2), 91-97.
- Hesmondhalgh, D. (2013). *The Cultural Industries* (3ª Edição). SAGE Publications Ltd.
- Inspeção Geral das Atividades Culturais (IGAC). Novo Serviço - Registo dos profissionais da área da cultura. <https://www.igac.gov.pt/-/registo-de-obra-literaria-ou-artistica>
- Já está online a plataforma de apoio à cultura Portugal #EntraEmCena (2020, março 31). Visão. <https://visao.sapo.pt/exameinformatica/noticias-ei/mercados/2020-03-31-ja-esta-online-a-plataforma-de-apoio-a-cultura-portugal-entraemcena/>
- KEA (2006). *The Economy of Culture in Europe*.
- KEA (2021). *Market Analysis of the cultural and creative sectors in Europe*.
- Krauss, S. (2021, julho 21). Nesta fábrica vai nascer um bailado. SAPO Lifestyle. <https://lifestyle.sapo.pt/casa-e-lazer/noticias-casa-e-lazer/artigos/nesta-fabrica-vai-nascer-um-bailado>
- Lee, H. K. (2005). When arts met marketing. *International Journal of Cultural Policy*, 11(3), 289-305. DOI: 10.1080/10286630500411309
- Lindon, D., Lendrevie, J., Levy, J., Dionisio, P., Rodrigues, J. V. (2004). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing. Dom Quixote*.

- Loacker, B. (2013). Becoming ‘culturpreneur’: How the ‘neoliberal regime of truth’ affects and redefines artistic subject positions. *Culture and Organization*, 19(2), pp. 124-145, DOI: 10.1080/14759551.2011.644671
- Loacker, B. (2013). Becoming ‘culturpreneur’: How the ‘neoliberal regime of truth’ affects and redefines artistic subject positions. *Culture and Organization*, 19(2), pp. 124-145. DOI: 10.1080/14759551.2011.644671
- Lopes, M. (2020, outubro 22). Renova reforça apoio à cultura dando continuidade ao “Renova ART Commissions”. Human Resources. <https://hrportugal.sapo.pt/renova-reforca-apoio-a-cultura/>
- Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 1(2). <https://doi.org/10.17169/fqs-1.2.1089>
- Neves, J. S. (2020). O sector artístico e cultural, impactos e desafios da crise provocada pela Covid-19. In Carmo, Renato Miguel do, Inês Tavares e Ana Filipa Cândido (orgs.) (Ed.), *Um Olhar Sociológico sobre a Crise Covid-19 em Livro* (pp. 83-97). Lisboa: Observatório das Desigualdades, CIES-Iscte.
- Nierborg, D. B., & Poell, T. (2018). The platformization of cultural production: Theorizing the contingent cultural commodity. *New media & Society*, 20(11), pp. 4275 – 4292. <https://doi.org/10.1177/1461444818769694>
- Outsystems Community (s.d.). *Outsystems COVID-19 Community Response Program: Projects*. <https://www.outsystems.com/community/COVID-19/projects/6>
- Pfarrer, M.D., Smith, K.G. (2005). Creative destruction. In M. Hitt & D. Ireland (Eds.), *The Blackwell Encyclopedia of Management. Entrepreneurship*: 50-52. London: Blackwell.
- Pimentel, A. (2020, abril 9). *OutSystems lança plataforma de apoio entre municípios da área metropolitana de Lisboa*. Observador. <https://observador.pt/2020/04/09/outsystems-lanca-plataforma-de-apoio-entre-municipios-da-area-metropolitana-de-lisboa/>
- Portugal Entra em cena (2020a, março 30). Portugal #Entraemcena. [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=XK5Odo8VVH8>
- Portugal Entra em cena (2020b, dezembro). <https://www.portugalentraemcena.pt/ptemcena/>
- Portugal Entra em cena (2020c, setembro 28). *A Jägermeister já entrou em cena! Tens até dia 25 de Outubro para entrar em cena também! Para mais informações, visita a nossa página*. [Imagem anexada] [Estado atualizado] <https://www.facebook.com/photo/?fbid=190449182590578&set=ecnf.100070241629147>

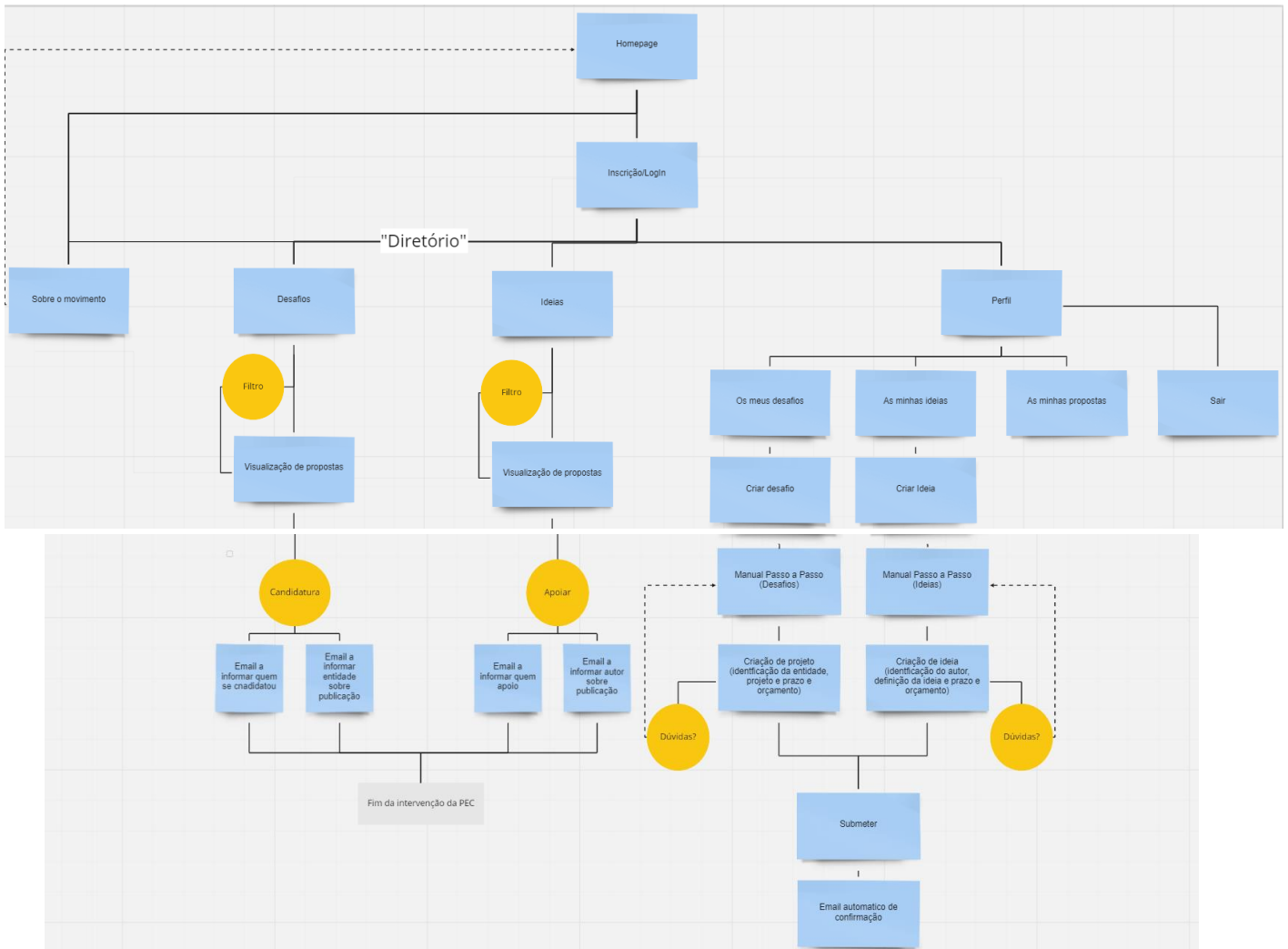
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª edição). Lisboa: Gradiva – Publicações Lda.
- Rangaswamy, A., Moch, N, Felten, C., Bruggen, G., Wieringa, J., Wirtz, J. (2020). The role of *marketing* in *Digital Business Platforms*. *Journal of interactive Marketing*, 51, 72-90. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.006>
- Renova (2021, julho). Terminámos a segunda fase de gravações do Bailado Renova com a presença no palco de uma fábrica dos músicos: Carlos Zingaro, David Alves, Ulrich Mitzlaff (...). [Imagem anexada] [Estado atualizado]. Facebook. <https://www.facebook.com/RenovaPT/videos/4417771128286144/>
- Renova (2022, janeiro). 2021 foi o ano da nova loja *online*, de embalar o Super em papel e de lançar algo... Divine. 2021 foi o ano em que a família recycled ficou completa com o nascimento dos irmãos guardanapo e rolo de cozinha (...). [Imagem anexada] [Estado atualizado]. LinkedIn. [Renova SA on LinkedIn: Happy New Year - Renova](https://www.linkedin.com/company/renova-sa/posts/?feedView=all)
- Renova (2022, julho). O Bailado Renova acaba de ser nomeado para a categoria de melhor filme de música no Festival Internacional de Cinema Beyond The Curve (Paris). (...) [Imagem anexada] [Estado atualizado]. LinkedIn. https://www.linkedin.com/posts/renova-sa_renovaartcommissions-newsupdate-renova-activity-6952277707636285440-wae3?utm_source=linkedin_share&utm_medium=member_desktop_web
- Renova (s.d.). About Us. https://myrenova.com/pt/pt/about-us.html?gclid=CjwKCAjwk_WVBhBZEiwAUHQcmTnXtgwP16jTpSZ8VMP5BLKNS9uJ9eQO16ZBpRs66P3LptDFIk8cLhoC79YQAvD_BwE
- Renova. (2020, outubro 26). Renova Art Commissions [Vídeo]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=tYXYtpopHi8&list=PL1CH1u3g9LJRUPuMUNMqdc4a4wt2Kc6xh&index=2>
- Salazar, K. (2019, 9 de junho). *User experience* vs. Customer Experience: What's The Difference? NN/g Nielsen Norman Group. [User experience vs. Customer Experience: What's the difference? \(nngroup.com\)](https://www.nngroup.com/articles/user-experience-vs-customer-experience/)
- Saldana, J. (2016). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (3ª edição). SAGE Publications.
- Santos, M., & Conde, I. (1990). Mecenato Cultural de empresa em Portugal. *Análise Social*, 25(107). pp. 375-439. <http://www.jstor.org/stable/41010824>

- Schroeder, J. E. (2010). The Artist in Brand Culture. Em O'Reilly and Finola Kerrigan (Eds.), *Marketing the Arts: A Fresh Approach* (pp. 16-30). Routledge.
- Scupin, R. (1997). The KJ Method: A Technique for Analyzing Data Derived from Japanese Ethnology. *Human Organization*, 56(2), 233-237. DOI: 10.17730/humo.56.2.x335923511444655.
- Silva, H. T. (2020, março 31). "Portugal entra em cena" para apoiar artistas e estruturas. Jornal de Notícias. <https://www.jn.pt/artes/portugal-entra-em-cena-para-apoiar-artistas-e-estruturas-12011745.html>
- Sony Music (s.d.). Various Artists: Inéditos Vodafone. <https://ineditosvodafone.lnk.to/zggSuREpPR>
- Standford, J., & Stewart, A. (2017). Regulating work in the *gig economy*: What are the options? *The Economic and Labour Relations Review*, 28(3), pp. 420-237. <https://doi.org/10.1177/1035304617722461>
- Swidler, A. (1986). Culture in action: Symbols and strategies. *American Sociological Review*, 51(2), pp. 273-286.
- Täuscher, K., & Laudien, S. M. (2018). Understanding platform business models: A mixed methods study of *marketplaces*. *European Management Journal*, 36(3), pp. 319-329. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.06.005>
- Teatro Nacional D. Maria II (2020). *Prémio Revelação Ageas Teatro Nacional D. Maria II - Teatro Nacional D. Maria II*. <https://www.tndm.pt/pt/espeticulos/premio-revelacao-ageas-teatro-nacional-d-maria-ii/>
- Umbelino, C. (2020). *COVID-19 Community Response Update - March 30*. Outsystems Community. <https://www.outsystems.com/forums/discussion/59173/covid-19-community-response-update-march-30/>
- Van Dijck, J. V., Poell, T., & Waal, M. D. (2018). *The Platform Society. Public values in a connective world*. Oxford University Press.
- Vitorino, N. (2014) *Criação de Instrumentos Financeiros para Financiamento do Investimento na Cultura, Património e Indústrias Culturais e Criativas*. Secretário de Estado da Cultura, Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais.
- Vodafone Portugal (s.d.). *Covid 19 Informação*. <https://www.vodafone.pt/covid-19-informacao.html#portugal>

- Vodafone Portugal. (2020a, março). *Vodafone junta-se ao movimento Portugal #ENTRAEMCENA*. <https://www.vodafone.pt/press-releases/2020/3/vodafone-junta-se-ao-movimento-portugal-entra-em-cena.html>
- Vodafone Portugal. (2020b, maio 5). *Vodafone apoia músicos nacionais*. <https://www.vodafone.pt/press-releases/2020/5/vodafone-apoia-musicos-nacionais.html>
- Vodafone Portugal. (2020c, junho 9). *Escolhidas as 20 canções que vão integrar a coletânea Inéditos Vodafone*. <https://www.vodafone.pt/press-releases/2020/6/escolhidas-as-20-cancoes-que-vao-integrar-a-coletanea-ineditos-vodafone.html>
- Vodafone Portugal. (2020d, julho 7). *Inéditos Vodafone chegam às plataformas digitais*. <https://www.vodafone.pt/press-releases/2020/7/ineditos-vodafone-chegam-as-plataformas-digitais.html>
- Voldere, I., Romainville, J. F., Knotter, S., Durinck, E., Engin, E., Gall, A. L., Airaghi, E., Platosu, T., Ranaivosoa, H., Hoelck, K., (2017). *Mapping the Creative Value Chains: A study on the economy of culture in the digital age: final report*. European Commission. <https://data.europa.eu/doi/10.2766/868748>
- Wood, A. J. (2021). Algorithmic Management. Consequences for Work Organisation and Working Conditions. *JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology 2021/07*. Seville: European Commission. JRC12487
- Yin, R. K. (2003) Case study research: Design and Methods (Vol. 5). Sage Publications.

Anexos

Anexo A - Arquitetura plataforma Portugal #Entraemcena



Anexo B – Processo de publicação de um Desafio através da PEC

PORTUGAL

ENTRAÍDA

Criar um Desafio

Guardar e sair

1

2

3

Identificar a entidade

Definir desafio

Definir prazos e orçamentos

Logotipo



ISCTE

 Editar

Site da entidade (opcional)



Tens dúvidas sobre o que pode acontecer ao lançar um desafio?

Podes ver novamente o [passo a passo](#). Para mais informação consulta os [Termos de serviço](#) e a [Política de Privacidade](#).

Seguinte

PORTUGAL

ENTRAÍDA

Criar um Desafio

Guardar e sair

1

2

3

Identificar a entidade

Definir desafio

Definir prazos e orçamentos

Qual é o título do teu desafio?

Máximo 100 caracteres.

Adiciona uma imagem relacionada com o desafio

Insere uma imagem para ilustrar este desafio na plataforma. Podes usar uma imagem genérica relativa à área do teu desafio. Deverá ter até 2MB.



Descrição e objetivos

Máximo 750 caracteres.

☐ Esta informação só será visível para todos os utilizadores da plataforma de desafios. Podes optar por partilhá-la apenas com utilizadores identificados, caso queiras a tua privacidade.

Qual ou quais as áreas de interesse que se integram no teu desafio?

Há alguma área de interesse relacionada com este desafio, que não encontres na pergunta anterior? (opcional)

Queres anexar documentos ou imagens relevantes para este desafio? (opcional)

☐ Esta informação só será visível para todos os utilizadores da plataforma de desafios. Podes optar por partilhá-la apenas com utilizadores identificados, caso queiras a tua privacidade.

Anexo C – Declaração de consentimento informado



Declaração de consentimento informado

Estudo | Plataforma Portugal #EntraEmCena

Eu (nome completo) _____, portador do
Cartão de Cidadão nº _____, com os seguintes dados: Número de telemóvel:
_____ e endereço de email:

_____, declaro para os efeitos previstos no
disposto no artigo 13.º do Regulamento Geral de Proteção de Dados (EU) 2016/679 do
Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de abril de 2016 (Regulamento Geral Proteção de
Dados), autorizar a gravação de vídeo e áudio da entrevista realizada na plataforma de
videoconferências Zoom.

Tomo conhecimento que os meus dados e informações por mim transmitidas serão utilizadas
para a elaboração do projeto final de dissertação realizado por Catarina Pinto Pessoa Godinho,
portadora do Cartão de Cidadão nº 14161508, discente do mestrado de Estudos e Gestão da
Cultura da Escola de Sociologia e Políticas Públicas - ISCTE, sob a orientação da docente Caterina
Foà.

A estudante compromete-se, no âmbito do estudo apresentado, a cumprir o disposto na Lei de
Proteção de Dados Pessoais, bem como na demais legislação aplicável, designadamente, a não
adaptar, modificar ou alterar as informações e conteúdos multimédia disponibilizados,
confirmando ainda não difundir, transmitir, divulgar ou por qualquer outra forma colocar à
disposição de terceiros os dados pessoais a que tenha tido acesso ou outras declarações que lhe
sejam transmitidas no âmbito deste processo, ou documentos partilhados pelo entrevistado.

Declaro ainda que presto o meu consentimento à discente e/ou docente para me contactar
telefonicamente ou por SMS/Whatsapp para o contacto que agora disponibilizo ou por correio
eletrónico identificado nesta declaração.

Data: _____

Assinatura

Anexo D – Guião para entrevista sobre objeto de estudo

0. Introdução

- Nome
- Cargo e empresa associada
- Função da porta-voz na colaboração com plataforma
 - Autoriza que seja usado o seu cargo e/ou nome na tese?
- Qual a área de atividade da LOHAD? Que tipo de clientes tem?

1. Início do projeto

- Qual a ligação entre o core business da LOHAD e o projeto Portugal #Entraemcena?
- Qual o papel/função da LOHAD no projeto? (conceptualização, implementação, gestão, avaliação)
- Que responsabilidades tinha a LOHAD no projeto?

[mediante resposta]

De que forma se iniciou o projeto? Quem contactou a LOHA

- a. De quem (entidade ou pessoa) surgiu esta iniciativa?
 - b. Foi apresentado algum briefing? Se sim, por quem? Quando?
 - c. Em que se assentava a relação de parceria com a entidade promotora do projeto?
 - O projeto PEC era divulgado como um movimento. Em que se materializava?
- [a explorar mediante resposta]
- Quais os objetivos do projeto/plataforma Portugal #Entraemcena?
 - Quem estabeleceu o primeiro contacto com as empresas associadas?
 - Em que consistia esse convite?
 - Que empresas estiveram associadas ao desenvolvimento/construção do projeto Portugal #Entraemcena? E da plataforma?
 - Como foi feita a divisão de responsabilidades entre as diferentes empresas?
 - Que empresas permaneceram envolvidas no projeto desde o início ao fim?

2. Funcionamento da plataforma

- Qual era a dinâmica da plataforma? Porquê este modelo?
- Basearam-se em alguma outra plataforma semelhante? Qual?
- O que tornava a plataforma num marketplace digital? Porquê este termo?
- Quem foi o responsável pela produção da plataforma digital? E gestão? Dados, contactos (e.g. email), termos e condições (políticas)
- Houve outras empresas a associarem-se ao projeto em fases posteriores?
- Quem fez a divulgação da plataforma nos media?
- Quem geria/gere as redes sociais da plataforma?
- Que critérios utilizaram para escolher as empresas parceiras no desenvolvimento da plataforma/projeto?
- E que critérios foram utilizados para selecionar o grupo de empresas responsáveis por criar desafios?
- Como foi feita a abordagem às empresas que criaram desafios? Quem fez esta abordagem?
- Houve alguma contratualização entre empresas e plataforma?
- O que foi estabelecido? Por exemplo, existia a obrigatoriedade de lançar 1 desafio, apoiar 1 ideia, etc...
- Qual o papel do Ministério da Cultura no desenvolvimento do projeto?
- Quanto foi o investimento para o desenvolvimento do projeto PEC? Qual a fonte de investimento?
- E qual o valor alocado à construção da plataforma? Qual a fonte de investimento?

3. Término

- Têm alguma perspetiva ou expectativa de longo prazo para a plataforma?
- Pensam em reativá-la? Porquê?
- Existe alguma equipa que ainda esteja alocada a este projeto?
- Quantos utilizadores se inscreveram? Artistas e empresas?
- Continuam a receber contactos de interesse por parte dos utilizadores?

4. Balanço da experiência

- Que impacto acredita que pode ter esta iniciativa no setor cultural e criativo?
- Entende que existem aqui oportunidades por explorar? Quais destacaria? Por exemplo, para agências de eventos como a LOHAD ou para grupos
- Quais os pontos positivos associados? E negativos?
- Entende que este modelo pode vir a ser replicável em Portugal, numa perspetiva de futuro?
- A plataforma cumpriu as expectativas dos envolvidos na sua criação?
- De que forma podia ser optimizado o projeto Portugal #Entraemcena?

Anexo E – Guião de entrevista sobre casos de estudo

1. Introdução

- Nomes
- Cargo na empresa
- Função das porta-vozes na colaboração com artistas/plataforma
 - Autoriza que seja usado o seu cargo e/ou nome?

1. Relação da entidade com práticas financiamento às artes

- Tem alguma política ou programa de apoio às artes?
- Quais são as práticas da empresa no que respeita o apoio às artes e cultura?
(Parcerias, mecenato, projetos próprios ou financiados)
- O que representa para a Vodafone os projetos e parcerias que a empresa estabelece com artistas ou instituições culturais?
- Qual a origem dos recursos financeiros e humanos alocados?
- Que departamento trabalha esta área - CSR / Marketing?

2. Relação da entidade com a Plataforma

- Como se iniciou a colaboração? Quem ou que entidade contactou a empresa/com quem a empresa contactou? Quando?
- Quais as motivações da empresa para participar?
- Tiveram algum contacto com outras empresas parceiras da plataforma?
- A empresa criou um perfil na plataforma?
- Quais os termos e conteúdos acordados com a plataforma?
- Como foi elaborado o desenho do desafio? Por quem/que departamento?
- Que critérios consideraram obrigatórios e opcionais para a candidatura? (nº de pessoas; subdomínio de arte; investimento; retorno)
- Houve algum contacto com Ministério da cultura neste processo?
- Houve algum desenvolvimento desta relação com o MC posteriormente? Qual a relevância desta relação para a empresa?

3. Processo de seleção/implementação

- Analisaram as “ideias” partilhadas na plataforma? Ponderaram apoiar?
 - O que levou a empresa a lançar um desafio em vez de apoiar uma ideia?
- Quando foi lançado o desafio?
- Quantas candidaturas obtiveram?
- Como/por quem foi feito o processo de seleção de candidaturas? Que departamentos estiveram envolvidos?
- O processo de candidatura, seleção e implementação exigiu um investimento suplementar em recursos humanos especializados por parte da empresa?
- Que projeto financiaram?
- Que critérios utilizaram para a seleção dos vencedores?
- Em que fase do processo está o projeto financiado? Quando se prevê a conclusão?
- Que recursos disponibilizaram? (espaço para ensaios, recursos humanos para fins de divulgação, técnicos)
- Realizaram alguma atividade de suporte à visibilidade do projeto, como Relações Públicas constitucionais?
- Qual o valor do investimento para estes projetos?

- Em que momento foi feita a transação / para que serviu este montante? (remuneração dos artistas; produção; etc)
- A que se refere o teto de 20 mil euros imposto pela plataforma?
- Quais as expectativas da empresa ao nível de retorno do investimento?
- Onde vai ser exibido o projeto?
- A empresa detém os direitos das peças produzidas?
- Pensam em utilizá-las para efeitos de marketing ou comunicação da Vodafone?

4. Balanço da experiência

- Que avaliação faz sobre este tipo de participação financeira empresarial de suporte ao setor artístico e cultural?
- O que destacariam como pontos positivos relativamente ao projeto implementado? E dificuldades?
- A plataforma surgiu num momento de dificuldade do setor. No entanto, entende que a plataforma poderia vir a ser um modelo funcional a longo prazo?
- Qual a relação atual da empresa com as atividades da plataforma?
 - Pretende lançar mais desafios/apoiar ideias?
- O projeto cumpriu as expectativas da empresa?
- Existem projetos ou iniciativas semelhantes à plataforma Portugal #Entraemcena que conheça e queira mencionar para exemplificar outras formas de apoio privado e artes?

Anexo F – Apresentação Desafio Renova

we love artists



Desde que existe música, existe dança.

A Renova lança um desafio a **compositores e coreógrafos**:

DAR VIDA A UMA NOVA E EMOCIONANTE OBRA.

Trabalhar em conjunto é uma oportunidade criativa, a Renova desafia os artistas, compositor e coreógrafo a expandir os seus respectivos vocabulários por meio de respostas dinâmicas ao processo de trabalho um do outro.

Desafio:
escrever e coreografar uma peça,
com base exclusiva num título:
-Renova-

Regras:
A obra deve ser baseada no título especificado,
restrições de tempo, entre 20 e 30 minutos.
Não há restrições quanto a instrumentação, estilo .



título:
-Renova-

Do Latim: RE-, "outra vez", + NOVARE, "tomar novo", de NOVUS, "recente, que existe há pouco, novo".

Renova-Is.
Renace em ti mesmo.
Multiplica os teus olhos, para verem mais.
Multiplica-se os teus braços para semeares tudo.
Destroi os olhos que tiverem visto.
Cria outros, para as visões novas.
Destroi os braços que tiverem semeado.
Para se esquecerem de colher.
Sê sempre o mesmo.
Sempre outro. Mas sempre alto.
Sempre longe.
E dentro de tudo.

Cecília Mendes



Destingam-se enviando-nos um vídeo de 3 minutos apresentando quem são, surpreendam-nos explicando como entendem e vêm a Renova e por favor, contem-nos sobre o vosso projeto, incluindo detalhes do que esperam alcançar.

Dificuldades ou dúvidas,
entrem em contacto conosco, faremos o possível para ajudar.

em: 918 77 88 88
maria.guia@renova.pt



Renova

A ligação da Renova a várias expressões artísticas tem sido uma peça chave na estratégia de comunicação e de inovação da marca. Há um conjunto de trabalhos materializados com a chancela "Renova Art Commission" cujo propósito é promover a proximidade da marca a criadores.

"Uma marca para ter conceitos novos é extremamente importante estar ligada a mundos diferentes, na interação de mundos diferentes – pode ser a Arte, poder ser a Ciência, a Engenharia – e depois ter uma obsessão pela qualidade na realização desses conceitos." – **Paulo Pereira da Silva** – Renova CEO

É esta a génese de projetos tão distintos como as instalações, a presença na ARCO e a associação da fotografia ao desenho e à dança que se traduziu no projeto "Paisagens do Corpo" e que envolveu cerca de 30 bailarinos modelos.

O futuro como o passado da Renova vai definir-se pela capacidade de criar coisas novas, de estar próximos de diferentes universos de ideias e saber ouvir as diferentes interpretações que uma mesma realidade pode ter.



Renova

"Apaixonante, Inovadora e Desafiante!"
Gisela Chow, Singapura

"Vemos a Renova como uma equipa de gente dedicada, motivada e sensível, marcando toda a diferença no mundo da decoração de interiores."
Pam Hughes, Austrália

"A Renova é: Resplandecente, Excitante, Nova, Opulenta, Viva, Admirável!"
Andrea Mendes, Reino Unido

"O black roll da Renova é verdadeiramente um ícon."
Dexter Mendes, Suíça

Fundada em 1939, a Renova é uma marca europeia de produtos de grande consumo presente em mais de 80 países. Redefinindo os valores do papel tissue, é uma marca que acredita no valor da experiência e privilegia a relação com o consumidor. Fabrica e comercializa gamas inovadoras de papel higiénico, guardanapos, rolos de cozinha ou lenços de papel, oferecendo à sociedade produtos e experiências que a ajude a adoptar um estilo de vida tão sustentável quanto diferenciador.



**WE ART
SEXY
PAPER**



Anexo G – Logótipo Desafio “Inéditos Vodafone”



Anexo H – Apresentação Desafio Drive In Ageas



novas formas de ter acesso à Cultura.

Briefing Projetos Grupo Ageas Portugal – Drive In - uma nova forma de ter acesso a mais Cultura

Qual o objetivo do projeto: missão e desafios

- Encontrar um projeto criativo, diferenciador e inovador que acrescente valor e eleve a notoriedade e recall de marca do Grupo Ageas Portugal.
- ✓ Que contribua para potenciar relações emocionais com os Clientes e Parceiros, criando momentos únicos e marcantes alinhado com a missão do Grupo: proporcionar uma experiência emocional e relevante na vida das pessoas.
- ✓ Oportunidade de comunicar com vários públicos. Público Alvo – Segmento Mass Market, com principal incidência em Famílias.

Porque está a ser desenvolvida esta projeto?

- ✓ No presente contexto de desconfinamento, onde se continua a promover o distanciamento social, pretende-se encontrar uma solução de entretenimento que garanta segurança e conforto aos Clientes e ao mesmo tempo que proporcione momentos especiais, divertidos e instagramáveis.
- ✓ Que alie uma comunicação assente na consciencialização das normas atuais com o potencial de novas formas de assistir a eventos culturais
- ✓ Que contribua para a mudança de paradigma na partilha e promoção da Cultura.
- ✓ Apesar de já existirem outros espetáculos em Drive-in, conseguir tornar a nossa oferta única e diferenciadora

Em poucas palavras, o que é que está em causa?

- ✓ Encontrar novas forma de proporcionar experiências culturais em complemento às idas aos Teatros e Coliseus (espaços fechados)
- ✓ Encontrar alternativas em espaços exteriores que permitam atingir um maior número de público, mas garantido as normas de segurança impostas pelo estado. Encontrar alternativas aos Festivais.

Qual a verdadeira razão que justifica desenvolver o projeto?

- ✓ Desenvolver iniciativas que já existem no mercado, mas incluindo um carácter diferenciador, que desperte curiosidade e vontade nos Clientes e Parceiros de se ligarem e de se envolverem emocionalmente com a marca.

Mensagens-chave: externamente quais as mensagens a transmitir? Se ninguém se lembrar de mais nada, o que devem as pessoas reter?

- Uma iniciativa exclusiva para Skateholders Ageas, com uma proposta de valor relevante, diferenciadora e significativa.
- Um momento de emoção que contribua positivamente para a goodwill da marca.

Que "estória" deve ser contada? Descrever o flow da estória: como deve começar, decorrer e como deve finalizar.

O Grupo Ageas Portugal quer manter as pessoas ligadas à Cultura, mesmo neste contexto atual. Através de um evento realizado num Drive-IN pretende continuar a possibilitar

O que queremos que as pessoas pensem/sintam ou façam após verem este projeto?

- ✓ Uma satisfação e orgulho por ser convidado Ageas
- ✓ Momentos inesquecíveis
- ✓ Sentimento de pertença

Suportes de comunicação:

Quais os suportes de comunicação preferenciais onde este projeto deve ser comunicado?

- ✓ A comunicação deve ser feita a clientes e não-clientes.
- ✓ "Above the line" em canal digital e/ou tradicional para não-clientes e clientes que não tenham dado consentimento para serem contactados (RGPD).
- ✓ Comunicação direta (e-mail marketing, smart sms, etc) para clientes que tenham dado consentimento.
- ✓ Via Equipas Comerciais – Agentes

Há algum canal mais indicado para alcançar o nosso target?

- ✓ Canal digital,
- ✓ Rede Comercial

TIMINGS:

- Data estimativa para receber propostas:
7 de julho 2020
- Data de implementação:
julho / agosto 2020

O que é absolutamente obrigatório constar?

- ✓ Um projeto que já tenha definido o formato de dinamização de espetáculos através da apresentação em Drive-In, assegurando todo o suporte logístico, audiovisual e transmissão, isto é, pretendemos receber uma proposta chave na mão, de A a Z, de conceito criativo (nome e imagem do evento), a programação, orçamentos até à produção do mesmo, um plano de comunicação.
- ✓ Pode ser apresentada uma proposta para um único espetáculo e/ou uma proposta que contenha custos e programação para 3 drive-in em 3 cidades
- ✓ Projeto com autorizações e licenças de espetáculo, isto é, a proposta deve contemplar um levantamento prévio de necessidades de licenciamento e autorizações, de forma a sustentar a exequibilidade da proposta apresentada, devendo o item estar devidamente orçamentado
- ✓ Oferta de giveaway aos Convidados
- ✓ Como dinamização em termos de convidados, e no que se refere ao Target poderemos analisar a opção de 50% convidados e 50% bilheteira, mas estamos disponíveis a discutir outros formatos. A gestão da bilheteira deve ficar a cargo do "desafiado"
- ✓ Envio da proposta em PDF até 40 páginas, via email: comunicacao@ageas.pt

- Há algum tabu intocável?
- Respeitar questões políticas, religiosas e sociais.
- Assegurar a exclusividade no setor.

- Pessoas envolvidas:
Quem é o contacto privilegiado?
Ángela Rosário - Direção de Marca e Comunicação Corporativa

- Budget:
• Estimativa 5.000€ a 10.000€ (para fee criativo e de Produção)