

2. REVISÃO DA LITERATURA

Diversos são os aspectos que merecem atenção na dinâmica das indústrias criativas. Para o objetivo deste estudo, foi realizada uma revisão bibliográfica de quatro pontos principais: Criatividade, Indústrias criativas, Trabalho nas indústrias criativas e Mercado editorial e de artes. Por se tratar de um estudo exploratório, a própria pesquisa de campo forneceu informações que levaram à necessidade de revisão de conceitos não abordados inicialmente.

2.1. Criatividade

Sendo a criatividade o fator essencial das indústrias criativas, qualquer estudo sobre essas atividades deve abordar a definição adotada para o conceito. É interessante destacar que a criatividade é estudada por diversas disciplinas, como a sociologia, a antropologia, a epistemologia, a neurologia, a psicanálise, a psicologia social e as ciências sociais (DE MASI, 2000; 2002).

No caso dos estudos acadêmicos, é importante esclarecer as diferenças entre criatividade e outros termos eventualmente utilizados por alguns autores com o mesmo significado. Especificamente nas pesquisas de Administração, é fundamental a distinção entre criatividade e inovação. Os comentários de John Howkins ilustram as diferenças entre esses conceitos:

DG – What is the distinction between creativity and innovation?

JH – I make a big distinction. The distinction may not be in my book, but it is something I've explored more recently. Creativity is in the individual and it is subjective; Innovation is group-based and is objective. Innovation always goes to a Committee at some stage and will only be allowed to continue if it is approved. Whereas creativity is much more fuzzy and subjective. Creativity can move to innovation; creativity can power innovation; creativity can result in innovation. Innovation never causes creativity. Think about a pop song: pop songs can be very creative. Someone who writes a song that has words and a rhythm, a lyric, and a sound that we all like is being creative. But it is not innovative. Someone like Tom Cruise can be creative (but) he is not innovative. A film producer, a film director, an orchestra conductor, a designer can be creative, but not innovative (GHELFI, 2005, p.4).

JH – Innovation is a social process. It's much more to do with developing a new way, a new method, new methodology of doing something for the market, and taking it to the consumer (GHELFI, 2005, p.5).

Portanto, em acordo com Howkins, o conceito de criatividade nas indústrias criativas é mais abrangente do que o conceito de inovação e, neste

estudo, é entendido como uma criação individual e subjetiva, com foco na criação artística.

Além da definição do conceito, é interessante apresentar um panorama dos estudos sobre criatividade no contexto das organizações. Em primeiro lugar, vale ressaltar que diversos autores apontam um aumento significativo na produção científica sobre criatividade nas últimas décadas (BRUNO-FARIA ET AL., 2008; NAKANO E WECHSLER, 2007; NELSON, 2010; ZANELLA E TITON, 2005).

Para Nelson (2010), é surpreendente que, apesar da recente onda de interesse na criatividade, a ideia permaneça pouco examinada sob uma perspectiva histórico-cultural. Segundo a autora, embora os produtos da criatividade tenham produzido uma literatura rica e diversificada, incluindo estudos acadêmicos tanto sobre os indivíduos criativos quanto sobre suas obras, a maior parte desses trabalhos trata da análise do produto final da criatividade - o objeto de arte acabado - e sua circulação, e não da idéia ou do processo de produção criativa em si. Na opinião de Nelson, uma das propriedades mais sugestivas da palavra criatividade é a data inicial de seu surgimento: sua primeira aparição foi como um substantivo abstrato Inglês em 1875, antes de entrar no uso comum meio século depois.

Com o objetivo de analisar as principais obras produzidas no Brasil sobre criatividade no contexto organizacional, Bruno-Faria, Veiga e Macêdo (2008) realizaram uma revisão de literatura com base em livros, trabalhos apresentados no EnANPAD (Encontro anual da ANPAD) e artigos científicos publicados em revistas de Administração e Psicologia, no período de janeiro de 1997 a setembro de 2006.

Na conclusão do estudo, as autoras apontam que a produção de conhecimentos sobre criatividade nas organizações no país encontra-se em um estágio inaugural, porém promissor, havendo muito a pesquisar sobre um assunto tão complexo. A produção atual ainda é dispersa, sem sistematização do que já foi produzido e do que se necessita investigar para ampliação dos conhecimentos e fornecimento de subsídios para práticas mais eficazes nas organizações. As autoras também destacam haver, entre as publicações, o predomínio de livros 'práticos', com recomendações de como se tornar mais criativo, sendo poucos os estudos científicos sobre o tema. Observam ainda que,

além de raros, os livros acadêmicos não necessariamente refletem a realidade das organizações brasileiras, por centrarem sua análise nos resultados de pesquisas realizadas em outros países.

Os temas abordados encontrados nas obras pesquisadas foram agrupados pelas autoras em quatro tópicos: (1) Concepções de criatividade e a relação com inovação e mudança organizacional; (2) Características individuais associadas à criatividade e a importância da criatividade em grupo; (3) Processo criativo e (4) Criatividade e ambiente de trabalho.

As autoras finalizam o artigo afirmando que tais estudos, em sua maioria exploratórios, revelam um avanço na área de criatividade nas organizações no país, na última década, e servem de estímulo para o desenvolvimento de novas pesquisas.

2.2. Indústrias criativas

Em sua revisão teórica, Bendassolli e outros (2009a; 2009b) destacam que o fenômeno das indústrias criativas é um campo promissor de investigações para pesquisadores de estudos organizacionais, tanto pela sua importância econômica quanto por sua relação com o espírito da época, porém a literatura disponível ainda é fragmentada e dispersa. Portanto, para entender as indústrias criativas e esclarecer porque os termos relacionados ao setor cultural se confundem freqüentemente na literatura, é interessante, em primeiro lugar, apresentar um breve histórico da evolução do conceito, destacando os fatos mais marcantes - o conhecimento do passado auxilia o entendimento do contexto e torna mais fácil o entendimento do comportamento dos envolvidos. O segundo ponto importante para a caracterização das indústrias criativas é a apresentação e análise de diferentes definições encontradas na literatura. E por último, após a demarcação do conceito, são apontadas suas especificidades.

2.2.1. Breve histórico

O primeiro termo genérico surgiu em 1944. Theodor Adorno e Max Horkheimer criaram o conceito de **indústria cultural**, descrito como um

instrumento da elite capitalista que priva tanto o artista quanto o trabalho artístico de seu valor e transforma o consumidor em um pseudo-indivíduo (BANKS, 2010; SEGERS & HUIJGH, 2006). Indústria cultural, no singular, seria o nome genérico dado ao conjunto de empresas e instituições cuja principal atividade econômica é a produção de cultura, com fins lucrativos e mercantis. Essa definição alimentou uma acalorada polêmica sobre a mercantilização da cultura transformando a espontaneidade criativa do sujeito em simples produto de consumo (LIMA, 2006).

A partir de 1972, os acadêmicos, na maioria sociólogos franceses como Huet, Miège, Lacroix, Tremblay, Mattelart e, particularmente, Girard em seu relatório escrito para a UNESCO em 1972, estabeleceram o conceito de **indústrias culturais**, no plural. O termo foi adotado a seguir por sociólogos americanos como Hirsch e Peterson e por economistas como DiMaggio, Schiller, Garnham e Crane. A mudança na terminologia refletiu a convicção destes acadêmicos de que a visão de Adorno e Horkheimer não estaria mais de acordo com a crescente complexidade da realidade. Os diferentes setores incluídos dentro do conceito de indústrias culturais não podiam mais ser observados como uma unidade - a complexidade do processo de produção, dos padrões do consumo e da forma estética demandavam análises específicas. A visão das indústrias culturais como uma rede envolvendo as atividades da criação ao consumo é característica do período. Nos círculos políticos, a nova terminologia foi adotada inicialmente pela UNESCO, em 1980, e, em seguida, pelo Reino Unido e pela França, em 1982. A mudança foi fortemente ligada à aceitação do potencial valor econômico e cultural do setor (SEGERS & HUIJGH, 2006).

O conceito de **indústrias criativas** surgiu somente nos meados da década de 1990. De 1995 em diante, indústrias criativas passou a ser uma expressão bastante utilizada, principalmente em textos de políticas públicas locais e pesquisas acadêmicas sobre economias regionais (SEGERS & HUIJGH, 2006). A nova definição do setor cultural surgiu no campo das políticas públicas, buscando atender principalmente à necessidade de promover a revitalização de determinadas regiões e cidades. O novo conceito procurou incluir as atividades culturais tradicionais e, ao mesmo tempo, enfatizar o papel da arte e da cultura na promoção de inovação e crescimento econômico. Em 1997, o Partido Trabalhista do Reino Unido começou a adotar o termo indústrias criativas e a empreender estratégias e ações relevantes para proteger e estimular a produção

criativa. A partir de então, muitos outros países como Austrália, Canadá, Áustria e Cingapura, começaram também a discutir e desenvolver políticas para esse segmento. Desde 2005, a utilização do conceito de indústrias criativas parece superar lentamente o termo indústrias culturais (LIMA, 2006).

A expressão **economia criativa** apareceu pela primeira vez no livro de John Howkins, *The creative economy – how people make money from ideas*, publicado em Londres, em 2001 (MIGUEZ, 2007). Para Howkins, a economia criativa é:

...an economy where the major inputs and outputs are ideas. I would also say it's an economy where most people spend most of their time in having ideas. It's an economy or society where people worry, think about their capacity to have an idea; where they don't do just a 9 to 5 job something routine and repetitive, which is what most people did for many years whether it was in the field or in the factory. It's where people, at any stage – talking to their friends, having a glass of wine, waking up at 4 o'clock in the morning – think they can have an idea that actually works, not just an idea with some sort of esoteric pleasure, but the driver of their career and their thoughts of status and their thoughts of identity.

The 'creative economy' consists of the transactions in (the resulting) creative products. Each transaction may have two complementary values: the value of the intangible, intellectual property and the value of the physical carrier or platform (if any). In some industries, such as digital software, the intellectual property value is higher. In others, such as art, the unit cost of the physical object is higher. (GHELFI, 2005, p.3)

Na definição adotada pela UNCTAD (2008), **economia criativa** é um conceito em desenvolvimento centrado na dinâmica das **indústrias criativas**. É baseado no potencial dos recursos criativos para gerar crescimento sócio-econômico e desenvolvimento, em um mundo globalizado cada vez mais dominado por imagens, sons, textos e símbolos.

Em sua discussão sobre a economia criativa, Miguez (2007) destaca que, do ponto de vista dos estudos acadêmicos, o debate conceitual em torno dos termos economia criativa e indústrias criativas começa a ganhar importância, mas ainda está longe de atingir um consenso.

2.2.2. Conceito

O segundo passo para a caracterização das indústrias criativas é a demarcação de seu conceito. Apesar de vários estudos apontarem que não há uma definição única, nem consenso sobre as atividades econômicas

compreendidas nas indústrias criativas (UNCTAD, 2008), as diversas definições costumam ser bastante semelhantes. O Quadro 1 apresenta algumas das definições encontradas com frequência na literatura.

Quadro 1: Definições para indústrias criativas

Fonte	Definição	Atividades
DCMS (2008)	Indústrias criativas são aquelas baseadas na criatividade, habilidade e talento individuais. São também aquelas que têm o potencial para gerar riqueza e trabalho por intermédio do desenvolvimento da propriedade intelectual.	Mercado de artes e antiguidades, artesanato, <i>design</i> , indústria editorial, música, artes cênicas, televisão, rádio, cinema e vídeo, <i>softwares</i> e sistemas de informática, <i>softwares</i> interativos de entretenimento, publicidade, arquitetura e moda.
UNCTAD (2008)	As indústrias criativas podem ser definidas como os ciclos de criação, produção e distribuição de bens e serviços que usam a criatividade e o capital intelectual como insumos primários. Compreendem um conjunto de atividades baseadas no conhecimento, que produzem bens tangíveis e serviços intangíveis intelectuais ou artísticos, com conteúdos criativos, valor econômico e objetivos de mercado.	Campo vasto e heterogêneo lidando com a interação de várias atividades criativas que vão desde artesanato, artes tradicionais, indústria editorial, música, artes visuais e cênicas aos setores com tecnologia mais intensiva e mais orientados para serviços, como cinema, televisão, rádio, novas mídias e <i>design</i> .
UNESCO (2006)	O termo indústrias culturais refere-se às indústrias que combinam a criação, produção e comercialização de conteúdos criativos que são intangíveis e culturais em sua natureza. Os conteúdos são protegidos tipicamente por <i>copyright</i> e podem tomar forma de um bem ou serviço. O termo indústrias criativas abrange as indústrias culturais mais toda a produção cultural ou artística. As indústrias criativas são aquelas em que o produto ou o serviço contém um elemento substancial do esforço artístico ou criativo.	Indústrias culturais: incluem geralmente artesanato, <i>design</i> , audiovisual, produções musicais e cinematográficas, indústria editorial e multimídia. Indústrias criativas: compreendem as atividades das indústrias culturais mais toda a produção cultural ou artística, incluindo atividades como a arquitetura e publicidade.
Wood Jr. et al. (2009a, 2009b)	O termo indústrias criativas designa os setores nos quais a criatividade é uma dimensão essencial. Essas indústrias se destacam das demais pela sua ênfase na dimensão simbólica.	Entre outras, teatro, cinema, publicidade, arquitetura, mercado de artes e de antiguidades, artesanato, <i>design</i> , <i>design</i> de moda, <i>softwares</i> interativos para lazer, música, indústria editorial, rádio, TV, museus, galerias e atividades ligadas às tradições culturais.

Observando o Quadro 1, é interessante notar que as definições utilizadas dão margem a uma interpretação mais ampla do que as listas de atividades incluídas no conceito. Por exemplo, no caso da DCMS (2008), a explicação de que as indústrias criativas são aquelas que “*são baseadas na criatividade, habilidade e talento individuais*” e “*que têm o potencial para gerar riqueza e trabalho por intermédio do desenvolvimento da propriedade intelectual*”, possui um limite muito vago, permitindo a inclusão de uma vasta gama de atividades. No entanto a lista associada à definição reduz essa amplitude.

Algumas atividades são encontradas explicitamente em todas as listas (artesanato, *design*, indústria editorial, música, cinema e televisão), outras aparecem na maioria (arquitetura, publicidade, artes cênicas e rádio) e poucas em apenas uma delas (como sistemas de informática). Mas é importante destacar que as listas, com exceção da DCMS, não são fechadas: utilizam expressões como ‘geralmente incluem’ e ‘entre outras’.

Tepper (2002) destaca que, embora a arte e o entretenimento estejam claramente dentro da definição de atividade criativa da maioria das pessoas, há discordância quanto às áreas como a ciência, a engenharia e o desenvolvimento de *softwares* constarem entre as indústrias criativas.

2.2.3. Especificidades

As atividades culturais e criativas possuem características específicas que as distinguem de outras atividades de negócios convencionais. A avaliação das particularidades do setor pode levar a um melhor entendimento de suas necessidades. O Quadro 2 apresenta uma lista de especificidades indicadas por diferentes autores.

Observando o Quadro 2, nota-se que algumas especificidades são indicadas por diferentes autores, mesmo que com abordagens ligeiramente diferentes, como no caso da dificuldade para estimativa de demanda apontada por Evrard e Colbert, Caves e Busson.

Além disso, a maioria das características citadas é interconectada. Por exemplo, o fato dos produtos serem únicos (Busson) e possuírem alto valor

simbólico (Evrard e Colbert) gera dificuldades para previsão da reação do público (Caves e Busson), para a estimativa da demanda (Caves, Evrard e Colbert) e para a determinação dos preços (Evrard e Colbert).

Quadro 2 (primeira parte): Especificidades das atividades culturais e criativas

Autor	Especificidades apontadas
Jones et al. (2004)	<p>Setor fragmentado - pois compreende um grande número de pequenas empresas e um pequeno número de grandes empresas</p> <p>Muitos indivíduos autônomos ou trabalhando em meio expediente – muitos entre os que exercem atividades criativas, são autônomos ou trabalham em meio expediente, às vezes além do tempo integral dedicado a outras ocupações remuneradas</p> <p>Foco em qualidade de vida - muitos trabalhadores criativos são dirigidos por imperativos de qualidade de vida, ao menos em parte</p>
Evrard e Colbert (2000)	<p>Dificuldade para estimativa de demanda – a demanda por produtos culturais geralmente é percebida apenas depois do lançamento do produto, podendo a ausência de demanda muitas vezes corresponder à ausência de oferta</p> <p>Produtos com alto valor simbólico – devido à intangibilidade dos bens e serviços, os produtos culturais geralmente possuem um valor simbólico muito superior ao seu conteúdo material ou funcional, gerando dificuldade na determinação dos preços</p> <p>Descontinuidade – muitas atividades culturais são baseadas no desenvolvimento de projetos, como a produção de um filme ou show, levando, entre outros, a problemas como mão-de-obra intermitente</p> <p>Flexibilidade – cada projeto é diferente do anterior, gerando a necessidade de adaptação constante</p> <p>Lideranças carismáticas - a motivação parece ser fundamental nas atividades criativas</p> <p>Dualidade na gestão – freqüentemente, há uma combinação, em que pode haver conflito ou sinergia, de competências artísticas e gerenciais</p> <p>Patrimonialidade – o valor de um mesmo bem cultural pode variar ao longo do tempo de acordo com a moda e os gostos do público</p> <p>Imaterialidade – essa característica associada a patrimonialidade pode gerar dificuldades na evolução dos ativos das firmas do setor</p>
Busson (1993)	<p>Ambiente de constante inovação – cada produto é um novo produto, ou seja, os custos de produção são incorporados bem antes do produto chegar ao mercado</p> <p>Oferta de produto única – a fragmentação da oferta limita o fenômeno da experiência, ou seja, uma perfeita execução do processo não constitui uma garantia de sucesso</p> <p>Forte concorrência – tanto com produtos semelhantes quanto com outros produtos, pois os bens culturais geralmente disputam as opções de lazer dos consumidores</p>

Fonte: Adaptado de Busson (*apud* Cauduro, 2003), Caves (2000), Evrard e Colbert (2000) e Jones et al. (2004)

Quadro 2 (continuação): Especificidades das atividades culturais e criativas

Caves (2000)	<p><i>Nobody knows</i> – a capacidade de prever a reação do público é mínima: fator de alto risco pois as decisões sobre qualidade e custos de produção precisam ser tomadas sem conhecimento da demanda; a satisfação dos consumidores é subjetiva e intangível</p> <p><i>Art for art's sake</i> – as preferências do artista sobre como executar o trabalho podem complicar o processo de contratação, especialmente, a definição e atribuição de direitos de decisão; além disso, os artistas muitas vezes aceitam remunerações aquém do seu custo de oportunidade no mercado de trabalho tradicional, significando que podem ser vistos como uma fonte de trabalho barato</p> <p><i>Motley crew</i> – ‘relações de produção multiplicativas’: necessidade de equipes formadas por indivíduos com diferentes competências, especialidades e recursos</p> <p><i>Infinite variety</i> – os produtos podem ser similares, mas nunca idênticos: músicas, livros filmes, etc, possuem variedade infinita, assim como as preferências dos consumidores</p> <p><i>A list / B list</i> – os artistas são classificados de acordo com sua performance e essas distinções são importantes para seu sucesso: os artistas classificados na lista A (estrelas) recebem mais ofertas de trabalho e podem exigir melhores remunerações</p> <p><i>Time flies</i> – o tempo é uma variável essencial na produção dos bens criativos: os custos são incorporados antes do lançamento do produto e, portanto, qualquer atraso adia o recebimento da receita e é muito custoso</p> <p><i>Ars longa</i> – os bens criativos possuem ciclo de vida muito longo de geração de receita</p>
--------------	--

Fonte: Adaptado de Busson (*apud* Cauduro, 2003), Caves (2000), Evrard e Colbert (2000) e Jones et al. (2004)

Para Bendassolli e outros (2009a; 2009b), as características das indústrias criativas podem ser agrupadas em três grandes blocos:

- **Forma de produção** que tem a criatividade como recurso-chave, valoriza a arte pela arte, fomenta o uso intensivo de novas tecnologias de informação e de comunicação e faz uso extensivo de equipes polivalentes;
- **Contornos específicos dos produtos gerados**, tais como a variedade infinita, a diferenciação vertical e a perenidade;
- **Forma particular de consumo** que possui caráter cultural e apresenta grande instabilidade na demanda.

Essas características são detalhadas no Quadro 3. Comparando o Quadro 3 com o Quadro 2, percebe-se que a maioria das especificidades apontadas pelos diferentes autores foram abordadas na classificação de Bendassolli e outros. No entanto, algumas não foram consideradas, sendo importante

destacar, principalmente, algumas características do trabalho criativo. Portanto, parece interessante acrescentar um novo bloco às características das indústrias criativas. Essa sugestão é apresentada no Quadro 4.

Quadro 3 (primeira parte): Características das indústrias criativas

Bloco	Características
Forma de produção	<p>Criatividade como recurso-chave - são os indivíduos criativos que dão origem à concepção e desenvolvimento de produtos criativos. Entretanto, a criação de valor de mercado se dá por meio de um quadro sócio-institucional, ou seja, o processo acontece no seio de redes sociais, utilizando aparatos tecnológicos e empregando recursos de produção, promoção e distribuição.</p> <p>Valorização da arte pela arte - traço cultural relevante, que pode levar a situações ambíguas e potencialmente conflitantes. Enquanto nas indústrias tradicionais, a racionalidade, a funcionalidade e a instrumentalidade tendem a definir prioridades e alocação de recursos, nas indústrias criativas as concepções estéticas e artísticas têm forte influência sobre as escolhas.</p> <p>Uso intensivo de novas tecnologias - condição que permite descentralização das atividades: pequenas empresas ou pequenas comunidades de produtores utilizam tecnologias de informação e de comunicação para disseminar suas criações. Tal condição enfraquece o domínio que organizações de grande porte poderiam ter sobre certos setores, por intermédio do controle dos meios de produção e de distribuição. Por exemplo, o uso de novas tecnologias tem influenciado o modo como a música é produzida, distribuída e consumida.</p> <p>Uso extensivo de equipes polivalentes – o processo produtivo, pela própria natureza das atividades, exige a coordenação de diferentes competências, especialidades e recursos. Por exemplo, na produção de uma ópera ou de um filme, há a necessidade do envolvimento de múltiplos especialistas, aportando conhecimentos e habilidades nas diversas etapas do projeto.</p>
Características do produto	<p>Variiedade infinita - não há limites, na medida em que uma produção cultural utiliza insumos criativos e recursos técnicos. Por exemplo, uma mesma canção pode permitir diferentes interpretações, com diferentes estilos e arranjos.</p> <p>Diferenciação vertical - produtos verticalmente diferenciados, no processo denominado lista A / lista B: os artistas competem para alcançar o status de lista A (classificação de maior poder e prestígio), porém os distribuidores e intermediários têm grande influência sobre a definição de quem vai ser bem ou mal sucedido. Por exemplo, os <i>marchands</i> podem promover determinados artistas depois de reunir suas obras, a fim de obter ganhos de capital.</p> <p>Perenidade - produtos frequentemente não exauridos em seu consumo. Possuem a propriedade da <i>ars longa</i>, o que significa que os benefícios criados por um produto criativo podem ser usufruídos durante um longo período de tempo. Implica ainda que tais benefícios devem ser gerenciados por regras específicas de direitos autorais. Por exemplo, direitos sobre músicas e livros podem beneficiar os autores e seus eventuais herdeiros por muitos anos.</p>

Fonte: Adaptado de Bendassolli et al. (2009a)

Quadro 3 (continuação): Características das indústrias criativas

Características do consumo	<p>Consumo de artefatos de cultura / reconstrução mercadológica do consumidor – surgimento de um novo regime político-econômico de construção da subjetividade e da identidade pessoal. O consumidor passa a ser um agente ativo dos ciclos da geração de valor econômico, a partir da construção de sua identidade. No lazer, nos novos regimes de distinção simbólica, na preocupação com a saúde e a forma física, o que se nota, além da comercialização de produtos, é a construção, ou reconstrução, da imagem e da identidade.</p> <p>Instabilidade da demanda - capacidade limitada de prever o sucesso comercial. Os produtos nem sempre se beneficiam de experiências anteriores. Com isso, a incerteza é um componente sempre presente na comercialização. Por outro lado, a demanda por novidades é ilimitada, forçando as firmas a uma espiral de inovação que pode não ter retorno financeiro.</p>
----------------------------	--

Fonte: Adaptado de Bendassolli et al. (2009a)

Quadro 4: Características do trabalho das indústrias criativas

Características do trabalho	<p>Muitos indivíduos autônomos ou trabalhando em meio expediente – muitos trabalhadores criativos são autônomos ou trabalham em meio expediente, às vezes além do tempo integral dedicado a outras ocupações remuneradas.</p> <p>Substancial satisfação não-econômica no trabalho – os artistas muitas vezes aceitam remunerações aquém do seu custo de oportunidade no mercado de trabalho tradicional, podendo ser vistos como uma fonte de trabalho barata.</p> <p>Foco em qualidade de vida - muitos trabalhadores criativos são dirigidos por imperativos de qualidade de vida, ao menos em parte.</p> <p>Trabalho intermitente – muitas atividades culturais são baseadas no desenvolvimento de projetos, como a produção de um filme ou show.</p>
-----------------------------	--

Fonte: Adaptado de Caves (2000), Evrard e Colbert (2000) e Jones et al. (2004)

2.3. Trabalho nas indústrias criativas

Nas indústrias criativas, a criatividade é a essência do negócio e são os indivíduos criativos que dão origem à concepção e desenvolvimento dos produtos. Entretanto, a produção depende de outros atores, como promotores, gestores, produtores, trabalhadores técnicos e distribuidores. Além disso, a valorização do produto depende do trabalho de outras pessoas, como críticos e outros profissionais dos meios de comunicação.

O foco de interesse desta pesquisa, explicitado na apresentação do objetivo, está em entender a produção nas indústrias criativas a partir das

perspectivas de seus principais atores: os criadores e aqueles que levam a arte dos criadores ao público - os gestores ou intermediários culturais. Para isso, é preciso entender o trabalho de cada um deles. Portanto, esse capítulo aborda apenas essas duas categorias de trabalho nas indústrias criativas.

A suposição é que artistas e gestores possuem diferentes necessidades e lógicas de pensamento distintas e, sendo assim, torna-se interessante analisar as duas óticas. Muitos estudos descrevem a tensão entre a perspectiva artística e o pensamento gerencial (REID e KARAMBAYYA, 2009), entre eles, Alvarez e Svejnova (2000), Chiapelo (1998), Eikhof e Haunschild (2007), Evrard e Colbert (2000), Glyn (2000), Kubacki e Croft (2005, 2006), Mathias (2007), Rigby et al. (2009) e Voss et al. (2000). A seguir serão abordados os conceitos relativos aos trabalhos de criação e de gestão nas indústrias criativas.

2.3.1. Criação

Há duas maneiras de conceitualizar os trabalhadores criativos: aqueles empregados em organizações criativas – com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas – e aqueles que exercem ocupações criativas. As indústrias criativas empregam muitos trabalhadores cujo trabalho não envolve tarefas criativas, enquanto as ocupações criativas incluem muitos trabalhadores que trabalham mais por conta própria do que ligados a uma organização em particular (MARKUSEN et al., 2008). Para este estudo, interessam todos os trabalhadores que exercem *efetivamente* uma atividade criativa, independentemente de estarem vinculados formalmente a uma organização.

A atividade criativa é geralmente pensada para abranger aqueles serviços e produtos cujo valor é quase inteiramente simbólico. Tal atividade pode abranger tanto as artes tradicionais - pintura, música, teatro - como as indústrias de mídia, moda e *design*. O trabalho criativo envolve geralmente a manipulação de imagens, textos e sons em um esforço para comunicar, entreter e educar. Embora a arte e o entretenimento estejam claramente dentro da definição de atividade criativa da maioria das pessoas, há discordância quanto às áreas como a ciência, a engenharia e o desenvolvimento de *softwares* constarem entre as indústrias criativas (TEPPER, 2002).

McGuigan (2010) aponta que o estudo das características do trabalho individualizado nas indústrias criativas, e mais especificamente do trabalho cultural, é uma área de pesquisa infelizmente negligenciada, que, no entanto, deve ser explorada mais extensivamente. O autor acredita que todos os produtos do trabalho humano são significativos, porém a maioria é fabricada principalmente por razões mais instrumentais, como alimentação, vestuário e transporte. O trabalho cultural, no entanto, é um tipo especial de trabalho criativo na medida em que trata, primeiro e acima de tudo, da comunicação de sentido e muitas vezes também de identificação e prazer. McGuigan destaca que a motivação para o trabalho cultural é geralmente ligada a uma expectativa favorável de ligação da concepção e execução, representando a realização de um trabalho não-alienado.

Menger (2010) destaca que o estudo das profissões artísticas tem um problema incomum: a dificuldade de sua definição. Nas artes, as diferenças em termos de reputação e ganhos são substanciais, e a correlação entre os níveis de educação, níveis de reputação e rendimentos é inferior a de outras profissões. Daí o surgimento de uma pluralidade de critérios que visam reconhecer a legitimidade, se não a exclusividade, da profissão artística. O autor destaca que o reconhecimento dessa pluralidade levou os economistas Bruno Frey e Werner Pommerehne a proporem, em 1993, pelo menos oito critérios para definir o artista: (1) tempo dedicado ao trabalho artístico, (2) importância da renda da atividade artística, (3) ser considerado como artista pelo público, (4) ser reconhecido como artista pelos outros artistas, (5) qualidade dos trabalhos artísticos produzidos - o que implica que o conceito de qualidade deve ser definido, (6) pertencimento a um grupo ou associação de artistas profissionais, (7) qualificação profissional - diplomas de escolas de arte - e (8) resposta pessoal de cada um à pergunta: "*Sou um artista?*".

Para Menger (2010), o artista é uma pessoa que cria, ou contribui com sua interpretação, para a criação ou recriação de obras; que considera a sua criação artística como elemento essencial de sua vida; que contribui para o desenvolvimento da arte e da cultura; e é reconhecido ou pretende ser reconhecido como um artista; sendo relacionado ou não a uma relação de emprego ou associação. O autor destaca que o exercício profissional de uma atividade artística busca sobretudo uma recompensa não-financeira, o que é a condição da criatividade genuína. Citando ainda a tipologia sobre as assimetrias

entre o bom e o mau desempenho no trabalho, proposta por David Jacobs, James Baron e David Kreps, indicada no Quadro 5, Menger afirma que o trabalho do artista - criador ou intérprete solista - é obviamente um *star job*.

Quadro 5: Tipologia sobre as assimetrias entre o bom e o mau desempenho no trabalho

Star jobs	Atividades que envolvem alta inovação e conhecimento, como a de um pesquisador científico. Enquanto um bom desempenho pode proporcionar ganhos significativos, um desempenho medíocre não afeta significativamente a organização. Nessas funções, a probabilidade de obter um resultado excelente é baixa e a maioria dos desempenhos tem resultados medíocres: o custo de contratar muitos profissionais de nível médio é baixo, face aos benefícios obtidos quando se encontra alguém especial, o que leva a uma política de contratação de muitos para encontrar a "pérola rara".
Guardian jobs	Atividades onde há forte interdependência entre os trabalhadores e o desempenho geral é determinado principalmente pela contribuição individual de menor qualidade. Um bom desempenho tem um valor ligeiramente acima da média para a organização, mas um desempenho ruim é desastroso: um piloto de avião que garante horários precisos tem valor, mas se ele erra a aterrissagem, o dano será incomparavelmente maior do que o retorno do bom desempenho. Essas vagas são preenchidas após uma seleção inicial muito completa e longos períodos de aprendizagem.
Foot soldier jobs	O sucesso da organização depende do desempenho coletivo: a variação do desempenho individual tem pouco impacto e a magnitude das diferenças individuais é baixa. O recrutamento é baseado em uma negociação salarial simples: é contratado aquele que aceita o salário oferecido.

Fonte: Adaptado de Jacobs (1981, *apud* Menger, 2010), Baron e Kreps (1999, *apud* Menger, 2010)

Para Throsby (2007), a escolha de trabalho de um artista pode ser descrita como um processo em duas fases: na primeira, o indivíduo precisa decidir como dividir seu tempo total de trabalho entre três alternativas – trabalho criativo, trabalho ligado às artes e trabalho não-artístico - e, na segunda, dentro do trabalho criativo, qual será sua prática artística específica. As decisões quanto à alocação do tempo de trabalho são motivadas pelo desejo de engajamento artístico e mediadas por limitações econômicas.

Throsby (2010) sugere também que o valor de um trabalho artístico pode ser simplificado a dois elementos essenciais: o valor econômico do trabalho, representado por quanto um consumidor está disposto a pagar para adquirir a obra, e seu valor cultural, medido em termos de critérios de valor artístico, tais como estético, espiritual e simbólico, os quais podem ou não ser passíveis de avaliação, ou reunidos em um único indicador. Se a atribuição desses dois tipos de valor para as obras de arte é aceita, a produção artística pode ser interpretada como um processo de criação de valor e a criatividade modelada

como um processo dirigido de criação de valor. No modelo racional econômico, o objetivo do artista poderia ser indicado como a maximização de uma função ponderada do valor econômico e cultural da obra ou obras criadas. Pode-se perceber, facilmente, que o modelo permite uma série de motivações financeiras e artísticas como estímulo ao trabalho criativo: em um extremo, o objetivo do artista se refere exclusivamente à qualidade da própria obra de arte, com total desconsideração de suas perspectivas financeiras; no outro extremo, o artista exerce seu trabalho pensando apenas no retorno financeiro. Na realidade, a maioria dos artistas, provavelmente atua entre os dois pólos.

Throsby (2010) acredita ainda que, ao longo do tempo, muitos artistas vêm funcionando mais como empresas de pequeno porte do que como trabalhadores no sentido tradicional. Nos dias de hoje, os escritores, artistas plásticos, artesãos e compositores raramente trabalham por salários: os contratos celebrados para o fornecimento de seus serviços são geralmente formulados em termos de produção física - um livro, uma pintura, uma partitura musical etc - e não do número de horas trabalhadas.

Em resumo, o autor acredita que o trabalho artístico é caracterizado por três elementos que, combinados, distinguem os artistas de outros trabalhadores, em termos de seu comportamento no mercado. Esses elementos são detalhados no Quadro 6.

A satisfação pessoal é um ponto fundamental na prática criativa (O'REILLY, 2005). Nesse sentido, Lehman (2009) destaca que *"most artists work in a way that they're the primary audience for their work and the first person that they make happy is themselves"*. O artista retira de seu próprio trabalho, uma satisfação intrínseca que pode compensar a inadequação de suas recompensas econômicas. No entanto, o fato de existir uma certa lacuna entre o mercado e as artes, não significa nem de longe que o dinheiro não desempenha nenhum papel no comportamento dos artistas e seu ciclo de vida: muitos artistas rejeitam a imagem de indiferença em relação ao dinheiro (GREFFE, 2010).

Bain (2005) explorou os problemas que os artistas enfrentam na construção de uma identidade artística e na sustentação de tal identidade no contexto da precariedade de seus rendimentos. A autora enfatiza o importante papel desempenhado por um segundo emprego no proporcionamento de uma renda constante, e as tensões e contradições que essa dupla jornada representa

para a construção e manutenção de uma identidade artística. Uma das tensões mais pronunciadas é o conflito entre o mito da devoção à arte e a necessidade de obter um emprego secundário. Para os artistas, o conceito de pluralidade de identidades ocupacionais está alinhado com a teoria, mas é um desafio a ser mantido na prática.

Quadro 6: Elementos característicos do trabalho artístico

<p>Recompensas financeiras geralmente mais baixas do que em outras ocupações com características semelhantes (níveis de educação, formação etc), levando muitos artistas a possuírem múltiplos empregos</p>	<p>Geralmente os artistas dividem seu tempo entre três tipos de trabalho: trabalho criativo, incluindo preparação, prática, ensaio e pesquisa; trabalhos relacionados à arte, tais como o ensino de sua forma de arte; e trabalhos não-artísticos. Estudos sobre a alocação de tempo entre esses três mercados geralmente mostram o trabalho criativo como o preferido, seguido do trabalho ligado às artes. Os trabalhos não-artísticos são realizados apenas como um meio de obter uma renda de sobrevivência. Na maioria dos casos, os fatores de inibição para o trabalho em tempo integral na prática principal são a insuficiência da renda (escritores, artistas visuais, compositores etc) ou a ausência de oportunidades no campo preferido (atores, bailarinos, músicos etc).</p>
<p>Nível de variabilidade dos ganhos geralmente superior ao de outras profissões</p>	<p>Desse modo, as atitudes de um artista em relação ao risco são um importante determinante da sua participação no mercado de trabalho. Não há nenhum sentido óbvio de como esse determinante opera, uma vez que as preferências podem diferir amplamente entre os indivíduos: os que são avessos ao risco serão dissuadidos de entrar no mercado de trabalho artístico, enquanto outros serão atraídos pela perspectiva de loteria, do “vencedor leva tudo”, cujo prêmio é o estrelato. Artistas, como músicos de rock e atores de filmes, com status de astros, têm rendimentos superiores aos dos seus concorrentes por um diferencial muito maior do que o sugerido pela teoria da produtividade marginal.</p>
<p>Forte papel dos motivos não-financeiros para determinar as alocações do tempo de trabalho</p>	<p>Ao contrário do comportamento do trabalhador comum representado nos modelos teóricos tradicionais, os artistas em geral não consideram seu trabalho como uma obrigação, cujo único objetivo é a renda. Eles preferem trabalhar na profissão escolhida, pelo comprometimento com a arte, e evidências empíricas indicam que muitas vezes abrem mão de alternativas de emprego mais lucrativas, a fim de dedicar mais tempo à criação. É um problema de alocação de tempo: o artista tem de escolher entre o trabalho preferido e o trabalho não-artístico, menos desejado, porém melhor remunerado. A escolha está sujeita a uma restrição de renda mínima, necessária para evitar a fome - condição romanticamente associada aos artistas, mas raramente observada na prática. Esse modelo de escolha gera previsões de comportamento diferentes do construto usual: por exemplo, um aumento salarial na ocupação não-artística pode induzir a menos trabalho nessa atividade, pois permite mais tempo para se dedicar às artes, um fenômeno inusitado para a curva de oferta de trabalho no modelo convencional.</p>

Fonte: Adaptado de Throsby (2010)

Em outro estudo sobre a identidade dos profissionais criativos, Elsbach (2009) identifica algumas categorias importantes, entre elas:

- **Criador independente** - muitos artistas profissionais atribuem grande importância à criação de obras de arte (como pinturas, livros e peças) que sejam reconhecidas como produtos de um criador particular. Esse trabalho independente pode ser uma dimensão essencial da identidade, em parte, porque o reconhecimento de seu nome no campo é um dos únicos meios de fazer valer seu status de profissional. Ou seja, os artistas precisam de reconhecimento e aceitação por parte de outros profissionais bem estabelecidos, pois, ao contrário de outras profissões, como advocacia, medicina ou engenharia, não há credenciais, licenças ou órgãos que os certifiquem como profissionais.
- **Indivíduo idealista** - artistas profissionais comumente relatam que a satisfação pessoal, intelectual e estética que ganham com a criação é a motivação mais importante para o seu trabalho, enquanto atender às necessidades práticas, como a satisfação de um cliente ou pagar as contas, é uma questão secundária.
- **Profissional “show-er”** - artistas profissionais vêem a exposição de seu trabalho, por exemplo, em galerias, como uma dimensão essencial de sua identidade, pois é a demonstração de que sua arte é legítima e valorizada pela sociedade em geral.

Segundo Elsbach o desenvolvimento da ‘marca do indivíduo’ é importante para a satisfação no trabalho a longo prazo de trabalhadores criativos. E como o desenvolvimento da marca individual requer tempo, ou seja, só depois de muitos produtos com a assinatura terem sido produzidos, os especialistas começam a reconhecer seu estilo, os trabalhadores criativos podem ser motivados a permanecer com um único empregador por um longo período.

Em seu estudo recente, Hesmondhalgh e Baker (2010) relatam que uma série de pesquisas sobre o trabalho artístico tem gerado resultados claros:

- há predominância de trabalhadores independentes ou autônomos,
- os artistas tendem a se dividir em vários trabalhos,
- o trabalho é irregular - contratos de curto prazo e pouca garantia no emprego,

- as perspectivas de carreira são incertas,
- os ganhos são muito desiguais,
- os artistas são mais jovens do que os outros trabalhadores e
- a força de trabalho parece estar crescendo.

Hesmondhalgh e Baker (2010) destacam que em muitos casos, os trabalhadores - especialmente os jovens - estão dispostos a trabalhar até mesmo de graça, na esperança de que o seu talento trará retornos para sua carreira no futuro. Como muitos insistem em trabalhar sem nenhuma remuneração, recebendo apenas reembolso pelas despesas, ou por remunerações muito baixas, isso resulta em salários extremamente baixos no ponto de entrada da indústria. O fato de tantos trabalhadores, incluindo os graduados, estarem dispostos a sacrificar seus pagamentos por “um pé na porta”, tem repercussões também para os que já trabalham nas indústrias culturais: as editoras acabam tendo a sensação de que todo mundo quer trabalhar para elas, e muitas vezes se tornam arrogantes em relação aos seus escritores. Os autores apontam que isto gera nos trabalhadores criativos um desconforto devido à sensação de que eles são dispensáveis.

Segundo Hesmondhalgh e Baker, há evidências sugerindo forte tendência para a auto-exploração nas indústrias culturais, e os autores se questionam por que tantos jovens querem trabalhar nessas indústrias, apesar das baixas remunerações e longas jornadas de trabalho. Para responder a essa pergunta, indicam as três diferentes explicações de Menger (1999) para o fenômeno:

1. **Labour of love** – os artistas ou criadores, têm um forte sentido de um chamado, de realização potencial, e estão dispostos a correr o risco de falhar,
2. **Amantes do risco** – os artistas podem gostar do risco ou como jogadores de loteria, simplesmente não ter considerado devidamente quão provável é a falha (embora o sucesso e o fracasso não sejam tão arbitrários como em uma loteria),
3. **Recompensas não-financeiras** - o trabalho artístico traz recompensas psicológicas não financeiras, associadas com autonomia, comunidade, possibilidade de auto-realização e, potencialmente, um alto grau de reconhecimento, até mesmo a celebridade.

Hesmondhalgh e Baker destacam ainda que os movimentos nas indústrias culturais para terceirizar a produção, confiando mais no trabalho *freelance* e montagem de equipes por projeto, se combinaram para tornar as carreiras menos seguras e previsíveis. E muito desta incerteza está nas preocupações com as lacunas em matéria de emprego: dada a natureza de curto prazo da maioria dos contratos, a procura por novos trabalhos é constante. Essa busca é implacável, mesmo durante os períodos de emprego, a fim de garantir trabalho suficiente para manutenção da carreira e do progresso. As indústrias culturais são baseadas em trabalhadores motivados tanto pela promessa de que “um grande trabalho será encontrado ao virar a esquina”, quanto por sua disposição de correr o risco periódico de estar fora do trabalho, e o risco contínuo de investir em suas carreiras.

Encerrando seu estudo, Hesmondhalgh e Baker (2010) afirmam que muitos artistas falam de ansiedade, nervosismo e até mesmo pânico como uma parte regular de sua vida profissional. No entanto, alguns dos escritores entrevistados pelos autores contrastam essas preocupações relacionadas a dinheiro e emprego com a liberdade relativa que sua autonomia lhes fornece, com destaque para a liberdade de horários e o prazer no trabalho. O principal ponto negativo destacado por eles é a instabilidade financeira.

Menger (2005) sugere que o trabalho artístico é cada vez mais visto como a expressão dos novos modos de produção e das novas formas de trabalho originadas pelas metamorfoses do capitalismo. Na opinião do autor:

Nas representações atuais, o artista é quase uma encarnação possível do trabalhador do futuro, é quase como a figura do profissional inventivo, móvel, rebelde perante as hierarquias, intrinsecamente motivado, que vive numa economia da incerteza, e mais exposto aos riscos de concorrência interindividual e às novas inseguranças das trajetórias profissionais (Menger, 2005, p. 45).

Portanto, Menger acredita que nos dias de hoje, distante das representações românticas, contestatórias ou subversivas, o trabalho do artista representa uma espécie de ideal possível do trabalho qualificado de alto valor.

Nessa linha, o autor acredita que o trabalho artístico possui características que poderiam trazer ensinamentos aos outros modos de produção, como, por exemplo, a flexibilidade da mão-de-obra; as diferentes formas de controle e hierarquias; a valorização do talento individual como fator essencial da produção; e o fim do sentimento de alienação gerado pela oposição entre prazer e trabalho.

Em relação às peculiaridades das atividades artísticas, Menger destaca ainda que elas são geralmente realizadas em organizações por projeto ou modelos mistos e, na divisão do trabalho, coexistem dois princípios: o individualismo e o risco. A individualização das relações permite mais autonomia e responsabilidade, aumentando, porém, a insegurança. Outra questão pertinente refere-se aos critérios determinantes do valor do trabalho, extremamente ligado à noção de talento. Tanto Menger, quanto Bourdieu (1992) destacam que no mundo das artes, como no dos esportes, as desigualdades de remuneração não são apenas toleradas, mas asseguradas ou mesmo celebradas.

Para Menger, o artista e o trabalhador da sociedade pós-industrial tendem a se fundir em uma mesma figura: o *criativo*.

As indústrias criativas consagram os valores chave associados à criatividade no trabalho: flexibilidade e adaptabilidade do comportamento individual, gosto pelo risco, capacidade de responder ao inesperado, habilidades de pensamento divergente e intuitivo e valorização da diversidade nas equipes (MENGER, 2010).

2.3.2. Gestão

Diversos autores em Administração registram um significativo deslocamento das prioridades dos gestores no decorrer do século XX e início do atual. No passado, a maior parte da energia das empresas estava focada na redução de desperdícios e aumento da produção, havendo pouca preocupação com transformações radicais no produto ou no processo. A crença principal era de que um bom produto teria suas vendas asseguradas, caso cumprisse um padrão razoável de qualidade. O cenário atual, com sucessivas rupturas tecnológicas, aumento e diversificação da força de trabalho, globalização, crescimento da competição etc. gera uma realidade de maior dinamismo, exigindo das empresas um importante e contínuo incremento de competitividade para dar conta de mercados mais agressivos e consumidores mais exigentes (PINTO e COUTO-DE-SOUZA, 2009).

O atual cenário mundial, altamente dinâmico e competitivo, tem sido responsável por um aumento expressivo na velocidade das transformações ocorridas nas organizações, trazendo desafios aos gestores e pesquisadores que são obrigados a repensar diversos aspectos da Administração. Segundo Rondeau (1999), as organizações mudam não apenas pelas alterações no ambiente, mas também porque a própria maneira de pensar a gestão sofre modificações com o tempo. Isso ocorre tanto pelo surgimento de novos modelos de gestão e novas ferramentas, quanto pela própria evolução das correntes de pensamento em administração e gestão de empresas.

O estudo da gestão nas indústrias criativas está totalmente alinhado com essas questões. No entanto, apesar de sua crescente importância econômica e social, as indústrias criativas não tem recebido muita atenção dos pesquisadores de gestão: há poucos estudos empíricos e as visões predominantes na Academia estão frequentemente em desacordo com as práticas gerenciais tipicamente observadas nessas indústrias (BENDASSOLLI et al., 2009a; LAWRENCE E PHILLIPS, 2009; LAMPEL ET AL., 2009).

Na realidade, os estudos sobre gestão nas indústrias criativas se dividem em dois blocos: o primeiro com foco na gestão do trabalho do indivíduo ou grupo criativo e o segundo com foco na administração do produto criativo. No primeiro grupo, onde geralmente é utilizado o termo gestão da criatividade, é possível encontrar diversas pesquisas que abordam temas como liderança, ambiente e motivação - Amabile (1998), Amabile e Khair (2008), Goffee e Jones (2007), Mumford (2000), Mumford et al. (2002), Xu e Rickards (2007); racionalização e rotinas - Le Theule e Fronda (2005); eficiência e aumento da produtividade - Florida e Goodnight (2005); autonomia e controle - De Masi (2002); empreendedorismo, Fillis (2004, 2002, 2000), Fillis e Rentschler (2010, 2005); modelos de criatividade - Alencar (2002), Alencar e Fleith (2003), DeFillippi et al. (2007), Haunschild (2003), Parolin (2003); processo criativo - Csikszentmihalyi (1997) e personalidade do indivíduo criativo - Gardner (1996), Røyseng et al. (2007), Shalley et al. (2004), Taylor e Littleton (2008). O foco de interesse deste estudo está no segundo bloco: a administração dos produtos criativos, muitas vezes também chamados de bens simbólicos.

O estudo das organizações intensivas em símbolos exige abordagens teóricas e metodológicas que reflitam sua distintividade. Lawrence e Phillips (2009; 2002) acreditam que simplesmente aplicar as teorias de gestão existentes

e as metodologias de pesquisa tradicionais deixa de destacar os problemas e questões únicas que se originam do fato de que as indústrias culturais produzem bens simbólicos que são consumidos por meio da interpretação. Para os autores, um aspecto da pesquisa de gestão que requer reexame é a mudança de foco da produção para o consumo. Para explicar melhor seu argumento, os autores dividem a história do capitalismo em duas fases: era da produção em massa e era do consumo especializado. Essas duas fases são apresentadas no Quadro 7.

Quadro 7: Fases da história do capitalismo

Era da produção em massa	A história inicial do capitalismo foi principalmente a história do desenvolvimento de técnicas e métodos de produção em massa. No decorrer do século XVIII e início do século XIX, o crescimento de mercados foi acompanhado do desenvolvimento de melhores formas de fabricação maior número de itens similares. A era da produção em massa focou a atenção gerencial em reduzir custos e desenvolver mercados para produtos padronizados. Esse foco levou à criação da linha de montagem e à introdução do sistema fabril no final do século XVIII, resultando em crescente concentração à medida que economias de escala levavam empresas cada vez maiores a fabricar maior número de bens similares. A demanda por esses itens parecia não ter limite, e gigantes industriais como Ford e General Motors focavam sua atenção em produzir e distribuir produtos mais baratos, mais padronizados, e acessíveis a grupos cada vez maiores de consumidores.
Era do consumo especializado	Nas décadas de 1930 e 1940, houve crescente percepção de que os limites da produção em massa haviam sido atingidos e que a competição estava passando do custo ao estilo. Os consumidores não estavam mais satisfeitos com os produtos padronizados e estavam dispostos a pagar preços mais altos por bens diferenciados e de marca. O foco das empresas bem-sucedidas deixou de ser como fabricar mais barato, passando a ser o que vender com maior lucro. A era da produção em massa deu origem a era do consumo especializado. Ao mesmo tempo, o desenvolvimento de tecnologias de comunicação, como o rádio e a televisão, fornecia mercados crescentes para outras formas de produtos culturais. As indústrias de entretenimento cresciam rapidamente à medida que melhoravam as técnicas gerenciais combinadas com essas tecnologias, transformando em <i>commodity</i> a produção de músicas, filmes, livros e produtos relacionados. Combinadas, as indústrias de entretenimento e de moda constituíam as novas indústrias culturais, que produziam os produtos culturais e, em muitos casos, estabeleciam o contexto para seu consumo.

Fonte: Adaptado de Lawrence e Phillips (2009)

Lawrence e Phillips (2009; 2002) destacam que, ironicamente, enquanto os gestores das empresas intensivas em símbolos há muito tempo passaram do foco na produção para o foco em consumo, a pesquisa de gestão e organização permanece focada na dinâmica da produção. Portanto, para desenvolver teorias de gestão e organização que sejam úteis para estas empresas, é preciso incluir

uma teoria explícita de consumo nas pesquisas. Em particular, acreditam que é preciso desenvolver algum entendimento de como a gestão difere, dependendo de como e porquê um tipo particular de produto é consumido. Sugerem, portanto, que os pesquisadores precisam focar o papel das organizações no fornecimento de produtos e contextos para consumo.

Para Lampel et al. (2009), os gestores das indústrias criativas enfrentam dois desafios principais: (1) os padrões da demanda são imprevisíveis e (2) o monitoramento e controle do processo de produção é difícil. A evolução das empresas ocorre pelas tentativas de lidar com esses problemas por meio de mudanças constantes em práticas gerenciais e formas organizacionais. Segundo os autores:

1. Em relação à **imprevisibilidade da demanda**, as empresas tentam atuar em duas frentes: (a) No lado da procura, tentam moldar as preferências do consumidor recorrendo a novos métodos de distribuição, comercialização e promoção, no entanto, moldar os desejos do consumidor é sempre difícil, e no caso dos produtos culturais ainda mais complexo pelo fato dos gostos fazerem parte de uma matriz social e cultural mais ampla, sobre a qual as empresas têm pouco ou nenhum controle; (b) No lado da oferta, as empresas buscam desenvolver novas formas de descobrir e gerenciar *inputs* criativos, o que leva ao segundo problema;
2. Em relação ao **processo de produção**, grande parte da estratégia das empresas é orientada a encontrar, desenvolver e manter controle sobre seus recursos criativos. Conseqüentemente, a sobrevivência a longo prazo nessas indústrias depende fortemente do reabastecimento desses recursos. No entanto, como há pouca compreensão sobre os processos que os geram, há uma incerteza considerável não apenas quanto ao modo de detectá-los, mas também quanto à maneira de replicá-los e utilizá-los. Práticas gerenciais úteis em outras indústrias, como o treinamento dos profissionais, são pouco efetivas no trabalho criativo. A criatividade vem de pessoas cujo talento e *inputs* só podem ser organizados e controlados até certo ponto. O gerenciamento bem-sucedido dos recursos criativos depende de se encontrar esse ponto, estabelecendo um equilíbrio entre os imperativos de liberdade criativa e os imperativos comerciais.

Alinhados com a questão da imprevisibilidade da demanda, Wijnberg e Genser (2000), lembram que determinar a qualidade ou o valor de um produto cultural antes, ou mesmo depois, de seu consumo tende a ser notoriamente difícil, e acreditam que isso acontece, em parte, porque os padrões a serem usados para esse propósito são raramente claros e óbvios. Para os autores, o valor só pode ser determinado no contexto das preferências de um indivíduo ou grupo de indivíduos que ajem como seletores.

Colbert (2001) acredita que, no campo cultural, a estratégia de *marketing* é determinada, em grande parte, pelo objetivo do artista. Nesse sentido, é possível seguir duas orientações diferentes: a partir do produto criado, buscar o público interessado ou, com base na demanda existente no mercado, adequar o produto aos desejos do consumidor. Alguns autores acreditam que as indústrias de arte são efetivamente lideradas pela criação e apenas posteriormente buscam audiência, ao invés de seguir o modelo convencional de *marketing* que procura identificar e satisfazer as necessidades do consumidor (COLBERT, 2003; FILLIS, 2004). Fillis (2004) acredita que, nas artes, a criatividade centrada no artista deve ser o catalisador para o desenvolvimento de negócios, ao invés de se permitir que o consumidor dirija a estratégia do negócio como no conceito convencional de *marketing*.

Devido a essa particularidade, como apontado por Evrard e Colbert (2000) no Quadro 2, freqüentemente, há nas indústrias criativas uma combinação, em que pode haver conflito ou sinergia, de competências artísticas e gerenciais. Esse tema da dualidade na gestão, é abordado por vários estudos, entre eles, Alvarez e Svejnova (2000), Bendassolli et al. (2009a), Mathias (2007) e Reid e Karambayya (2009).

Nessa linha, Rigby et al. (2009) destacam que no topo de praticamente todas as marcas de moda há uma espécie distinta de parceria: um indivíduo, geralmente chamado de diretor criativo, é imaginativo (tipo de pensamento associado ao hemisfério direito do cérebro), gera novas idéias a cada dia e parece capaz de canalizar os futuros desejos e necessidades dos clientes-alvo da empresa; o outro, o gerente ou CEO da marca, é alguém adaptado aos negócios e confortável com as decisões baseadas em análises práticas e realistas (tipo de pensamento associado ao hemisfério esquerdo do cérebro). Em sintonia com a imagem dos dois hemisférios do cérebro, os autores se referem às empresas que trabalham com essas duplas como 'cérebro completo' e

destacam que a indústria da moda aprendeu a estabelecer e manter parcerias eficazes entre pessoas criativas e pessoas orientadas por números. Afirmam ainda que esses pares têm sido encontrados em outros setores e citam, como exemplos, Steve Jobs e Tim Cook, CEO e COO da Apple; Claudia Kotchka e A. G. Lafley, chefe de *design* mundial e CEO da Procter & Gamble; Bill Hewlett e David Packard, engenheiro *high-tech* e líder empresarial da Hewlett-Packard.

Para ilustrar seus argumentos, Rigby et al. (2009) perguntam o que aconteceria se um estúdio contratasse os melhores atores, roteiristas, cineastas, e assim por diante, mas se esquecesse de contratar um diretor, e desse modo questionam o que é necessário para aproveitar a criatividade e aplicá-la às necessidades de um negócio. Para os autores, as pessoas criativas não podem administrar sozinhas porque podem se apaixonar por uma idéia e nunca saber quando parar, mas os empresários convencionais também não podem, pois raramente sabem ao menos por onde começar. E um indivíduo igualmente hábil em atividades artísticas e analíticas, um Leonardo da Vinci, por exemplo, é extremamente raro. Os autores destacam que desenvolver uma parceria forte obviamente não é apenas uma questão de colocar as duas pessoas juntas, "*é realmente como um casamento*".

Especificamente no setor cultural, o fortalecimento do campo vem gerando novas formas de organização e novas possibilidades de atuação. A discussão contemporânea sobre a formação dos profissionais da cultura, especialmente do gestor e do produtor, tem dado origem a cursos, publicações e seminários que são hoje a principal referência para quem atua e pesquisa nesta área. A produção intelectual sobre o campo profissional da cultura é recente e está em pleno desenvolvimento (RIBEIRO, 2009). A gestão cultural é um campo novo de trabalho que tem pela frente o desafio de delinear o perfil de seus agentes e definir suas necessidades formativas (CUNHA, 2007; FONTES, 2010; RIBEIRO, 2009). A análise dos aspectos estruturais da organização profissional da gestão cultural, mostra que esse é um campo em processo de construção da identidade profissional (CUNHA, 2007).

Ribeiro (2009) afirma que, historicamente, as pessoas envolvidas com o trabalho criativo de artistas e intelectuais possuíam sensibilidade e afinidade com o universo artístico e buscavam de forma amadora executar as demandas burocráticas da criação que não eram de competência dos artistas. No entanto, a especificidade da área cultural requer um trabalho integrado que se apropria de

técnicas e conhecimentos interdisciplinares, ao mesmo tempo em que precisa desenvolver métodos próprios. A autora reforça que as realizações culturais possuem etapas básicas comuns de planejamento, mas apresentam peculiaridades que exigem inovação e criatividade dos profissionais.

Fontes (2010) destaca que os gestores da área cultural ainda enfrentam muitas dificuldades para um gerenciamento eficiente, pois as singularidades das indústrias culturais subvertem a lógica de implantação das teorias de gestão tradicionais e exigem habilidades específicas para lidar com um produto diferenciado.

O espaço de práticas e formulações em fase de construção faz com que a denominação dos profissionais envolvidos e a divisão de suas funções não estejam sedimentadas no mercado cultural. Apesar dessa questão ter importância nas discussões contemporâneas, as diferentes nomenclaturas e a definição das atribuições de cada um ainda variam de acordo com a região, a entidade e a área de expressão artística (RIBEIRO, 2009). A diferenciação entre as atribuições do produtor e gestor culturais é fundamental para definir o perfil esperado destes profissionais.

Para Cunha (2007), a indefinição dessa diferença entre produtor e gestor cultural não é apenas uma questão de nomenclatura e tem se tornado um tema relevante, pois passou a ser uma discussão de posicionamento no próprio mercado de trabalho. A autora acredita que essa diferenciação é um reflexo da realidade vivida por esses profissionais diante da complexificação de suas relações de trabalho. A autora indica que o produtor tem sido colocado como um profissional mais executivo e o gestor direcionado às ações mais estratégicas, porém, apesar de serem identificadas como profissões diferentes, as duas ainda se confundem no mercado de trabalho.

Na mesma linha, Avelar (2008) aponta que o produtor é diretamente responsável pela realização de eventos e projetos, garantindo a qualidade e a concretização do produto cultural, enquanto o gestor deve criar oportunidades para o futuro, atuando em rede, e planejando e avaliando todas as ações e contextos (RIBEIRO, 2009). Portanto, os dois desempenham papéis diferentes e complementares.

O gestor cultural precisa ter visão global e conhecimento aprofundado da cadeia produtiva, das etapas da ação cultural e dos conceitos interdisciplinares que permeiam a sua atuação. Ele lida com temáticas complexas e amplas, como as tecnologias digitais voltadas para a produção e comercialização de produtos e serviços das indústrias criativas, as diferentes linguagens artísticas e as políticas específicas do campo da cultura. O gestor precisa definir e estruturar técnicas de gerenciamento que possam potencializar e ampliar o desempenho dos profissionais da cultura neste contexto complexo e em permanente transformação (RIBEIRO, 2009).

Além dos conhecimentos de administração, tanto o conhecimento do universo artístico e da diversidade cultural, quanto a sensibilidade artística, são fundamentais para o bom desempenho do gestor cultural (CUNHA, 2007; FONTES, 2010; RIBEIRO, 2009). Cunha (2007) destaca que a sensibilização à arte é um dos fatores decisórios para a escolha do campo cultural como caminho profissional, sendo uma das formas de diferenciá-los dos demais gestores.

Nas considerações finais de seu artigo, Ribeiro (2009) afirma que a estruturação do campo profissional da gestão cultural é ao mesmo tempo uma demanda e uma tendência latente em âmbito mundial.

2.4. Mercado editorial e de artes visuais

Tendo em vista que esta pesquisa é focada em duas das atividades das indústrias criativas, a indústria editorial e o mercado de artes visuais, vale a pena aprofundar a análise das características de mercado específicas desses setores.

Um aspecto diferente do mercado editorial em relação a outras indústrias criativas, por exemplo, é seu enorme número de produtos: a cada ano são lançados aproximadamente 250.000 novos títulos apenas em língua inglesa (MOERAN, 2010). Em 2003, somente nos Estados Unidos, foram lançados 175.000 novos livros (D'ASTOUS ET AL., 2010).

É fácil perceber que as editoras atraem uma quantidade enorme de autores querendo se comunicar e ser reconhecidos por suas ideias (MOERAN, 2010) e, sendo assim, os editores cumprem um papel importante no sistema

literário: sua posição intermediária entre o autor e o público é decisiva, pois lhes cabe a escolha final do que deve ser publicado e, conseqüentemente, lido (KORACAKIS, 2004). Na mesma linha, no mercado de artes visuais parece haver mais artistas do que espaços para exposição ou venda. Em ambos os setores, o papel dos críticos também tem grande importância.

De acordo com Bourdieu (1992), o trabalho de criação artística acontece em campos de produção cultural que envolvem um conjunto de atores interdependentes - como, escritores, editores e críticos. Esses diferentes atores são importantes tanto para que o artista consiga atingir seu público, quanto para que o seu trabalho possa ser reconhecido e legitimado. O conceito de campos de produção é muito presente no mundo das artes e nas indústrias criativas em geral. O papel dessas redes de colaboração, formadas por criadores, agentes, produtores, distribuidores e meios de comunicação, é fundamental no trabalho criativo, pois elas providenciam o mecanismo no qual o valor de mercado é criado (TOMA, 2007). A importância dessa estrutura de redes é abordada em diversos estudos: especificamente nas indústrias culturais, se destacam Bourdieu (1992), Becker (2008), Heise e Tudor (2007) e Hirsch (2000); e nas indústrias criativas em geral, vale citar Anand e Peterson (2000), Becker e Pessin (2006), Boltanski e Chiapello (2009), Currid (2007), McLeod et al. (2009), Moeran (2009), Potts et al. (2008), Starkey et al. (2000) e Voss et al. (2000).

Portanto, para aprofundar a análise das características dos mercados editorial e de artes visuais, serão apresentados, em primeiro lugar, os papéis atuais de seus principais atores. A seguir serão abordadas as novas mídias, muito importantes nas indústrias criativas, e apresentada uma breve análise sobre o mercado e suas tendências futuras.

2.4.1. Papel (atual) dos principais atores

Muitos estudiosos interessados nas indústrias criativas têm dificuldades para entender porque elas são organizadas como são. Caves (2003) sugere que a teoria dos contratos é uma ferramenta que pode auxiliar esse entendimento: tendo em vista que as inspirações dos artistas só chegam aos consumidores com a ajuda de outros profissionais que respondem a incentivos econômicos - o autor precisa de uma editora, uma companhia de dança precisa de um teatro etc

– a questão de como funcionam os contratos entre arte e comércio está aninhada dentro da questão maior de porque os artistas e os outros profissionais escolhem estruturar suas relações do jeito que fazem.

O autor então avalia uma série de acordos bilaterais entre um artista e um facilitador - o profissional capaz de levar a inspiração do artista aos potenciais consumidores - para ilustrar como as características das indústrias criativas dão forma a suas estruturas de negócios. Entre os acordos analisados estão a relação do artista visual com a galeria de arte e a do escritor com o editor. Nesse último, Caves aborda também o papel do agente literário.

- **Artista Visual e Galeria de Arte**

Apesar de parecer a mais simples das transações econômicas, a relação entre o artista e o galerista é complexa e problemática devido às características da indústria. Com base no princípio da *Art for art's sake*, o artista obtém satisfação do trabalho em si e não do reconhecimento - se houver - que ele provoca: arte não é artesanato ou mera decoração. A formação dos artistas visuais insufla essa atitude, avaliando o aluno com base em sua criatividade ou originalidade ao invés de sua habilidade ou proficiência. Esse ideal romântico explica porque o artista e o galerista se envolvem em parcerias de longo prazo comumente observadas.

No tipo de contrato que domina a distribuição da arte contemporânea 'séria', o galerista é responsável pela exposição do trabalho do artista, pela elaboração do significado da obra para colecionadores e outros, e pela solução de problemas de seu contexto. Se o galerista contrata o artista para pintar o que ele acha que vai vender, está claramente tolhendo sua autonomia criativa. Se o artista assume a função de comerciante, negociando preços com os clientes, tem de lutar com tarefas que para ele são tanto estranhas quanto desagradáveis, além de perder um tempo em que poderia estar fazendo arte.

A parceria envolve um contrato no qual o artista prepara periodicamente obras para exposição na galeria e o revendedor se compromete a promover o trabalho do artista com colecionadores, críticos e curadores. As duas partes dividem a receita bruta, com o galerista recebendo até 50 por cento. A repartição das receitas, ao invés dos lucros, induz cada parte a tentar transferir custos para o outro parceiro.

O contrato geralmente é celebrado apenas com um aperto de mão e não tem duração explícita. Se a obra do artista evolui em direções pouco atraentes ou conflitantes com o estilo geral da galeria, as duas partes podem seguir caminhos separados. Além disso, o contrato tem problemas de risco moral: como o galerista toma grande parte da receita, o artista e o colecionador podem se interessar em negociar diretamente, apropriando-se dessa parcela. A proibição de venda direta é padrão nos acordos entre artista e galerista, e sua violação uma razão comum para a rescisão.

- **Escritor e Editor**

A relação entre o escritor e o editor é conceitualmente mais simples do que a parceria entre o galerista e o artista. O princípio da *Art for art's sake* leva tanto o escritor quanto o artista visual a criar corpos de trabalho para uma carreira ao longo de toda a vida, no entanto, o escritor típico termina um livro com muito pouca frequência, o que diminui o interesse na otimização de longo prazo do acordo editor-autor. Outra implicação da arte pela arte é que muitas pessoas investem mais em suas carreiras no trabalho criativo do que em negócios onde poderiam esperar mais retorno. Para que um novo contrato de publicação seja celebrado, algum *gatekeeper* deve julgar qual dos aspirantes a artista possui talento suficiente para que os recursos investidos em sua promoção possam ter expectativas de um retorno normal. Nesse cenário, o agente literário desempenha um papel distintivo, agindo como representante dos serviços do escritor para o editor.

O agente atua como um casamenteiro, identificando quais os tipos de manuscritos que interessam a quais editoras e tendo capacidade de discernir e atribuir mérito suficiente a obra de um escritor para que o editor o reconheça. Como empregado do escritor, o agente pode fornecer ao editor informações relevantes sobre a flexibilidade, pontualidade e outras características do escritor, pertinentes a uma colaboração bem sucedida. O agente tende a interagir frequentemente com a editora, o que ajuda a fortalecer a credibilidade de sua recomendação. Além disso, tendo em vista que o agente é remunerado por uma parcela dos direitos do autor, geralmente 10 por cento, fica claro que não há interesse em representar escritores fracos ou não cooperativos, cujas obras publicadas tragam pouca receita. O agente com uma carteira pobre de escritores não recebe um rendimento competitivo. Desse modo, a editora pode anular suas

suspeitas de informações negativas escondidas, pois um agente estabelecido não poderia prosperar com fluxos dos direitos de autores fracos.

O contrato com a editora também é baseado na divisão de receitas, remunerando o autor com uma fração do preço de capa dos livros vendidos. As taxas de *royalties* padrão dividem o lucro bruto da editora - antes da dedução dos custos fixos - em torno de 58-42 por cento entre editor e autor.

Nos círculos literários, há um debate contínuo sobre a atitude da editora em relação ao papel do agente. O que se vê é que as editoras tradicionalmente se ressentem da intervenção do agente na relação pessoal entre o escritor e o editor, por ofender o princípio da *Art for art's sake* da própria editora. Além disso, o agente provavelmente consegue acordos melhores para o escritor do que ele conseguiria pessoalmente. Ao longo dos anos, os agentes têm retirado das editoras o controle de direitos subsidiários, como edições de bolso e roteiros de filme. Em oposição a essas invasões no potencial fluxo de caixa da editora estão as vantagens dos serviços do agente como *gatekeeper*: sem os agentes, as editoras têm que arcar com os custos de filtragem e seleção da infinidade de manuscritos recebidos.

Além dessas atuações avaliadas por Caves (2003), outro papel muito importante em ambos os mercados é o dos críticos. Debenedetti (2006) destaca que, em termos de gestão, a crítica é vista como um fornecedor especial de informação em um mercado caracterizado pela incerteza do consumidor sobre o valor dos bens culturais e pela dificuldade de desenvolver o conhecimento prático para auxiliar sua tomada de decisão - cada criação artística é única. O autor afirma que hoje a crítica de arte é definida como a arte de julgar as obras criativas.

Debenedetti aponta que, de acordo com Shrum (1991), o discurso crítico corrente geralmente inclui três tipos de elementos:

- **Elementos informativos e descritivos**, que são familiares ou de fácil acesso ao público: correspondem a 'orientação fatural' - quem fez o quê, quando, onde, com quem etc.
- **Elementos analíticos**, que fornecem um contexto interpretativo onde entender o trabalho: equivalem a uma 'orientação técnica', fornecendo novas idéias ao leitor ou ouvinte.

- **Elementos de avaliação**, na forma de juízos positivos ou negativos: podem ser entendidos como uma forma de 'orientação avaliativa', indicando o caminho 'certo' para julgar o trabalho. Este aspecto da revisão estimula o leitor ou ouvinte a cultivar uma relação afetiva com o crítico, o que implica em um grau de confiança - ou pelo menos o sentimento de partilha de interesses - juntamente, é claro, com o risco de antipatia.

Debenedetti avalia, então, o papel dos críticos em relação a seus diferentes públicos:

- **O crítico e os consumidores** – os comentários dos críticos podem influenciar o destino de um produto cultural, moldando as preferências do público. Para o consumidor, as críticas podem reduzir a incerteza fundamental associada a um produto experimental, cuja qualidade não pode ser totalmente avaliada antes da compra. Em um contexto em que a oferta é grande, o tempo é limitado e os mercados estão saturados com mensagens comerciais, tomar conhecimento das críticas reduz o risco de fazer uma má escolha e simplifica o processo de tomada de decisão (LAMPEL E SHAMSIE, 2000). No contexto do consumo ostentatório, os críticos conhecidos e respeitados influenciam não apenas as escolhas dos consumidores, mas também os debates daqueles que buscam distinção social por meio da apropriação de suas palavras.
- **O crítico e os artistas** - para os artistas e diretores as críticas podem ser vistas como medidas de curto prazo da qualidade artística e portanto são importantes no estabelecimento da reputação de um criador. Artistas e gestores das artes que buscam reconhecimento acadêmico ou intelectual não podem se dar ao luxo de ignorar a opinião dos críticos. A aprovação da crítica serve para melhorar o *status* de um artista, não apenas entre seus pares, mas também entre patronos, especialistas e instituições públicas. Porém, no contexto maior das indústrias culturais, onde a aprovação popular é mais importante do que o reconhecimento acadêmico, os críticos desempenham um papel menos central. Uma crítica negativa pode também ferir o orgulho do artista.

- **O crítico e o *marketing*** - em teoria, a crítica independente é o oposto da promoção comercial: enquanto os marqueteiros são empregados pelos produtores do bem cultural, os críticos não estão vinculados a qualquer relação contratual. No entanto, na perspectiva de gestão das artes, as críticas podem servir como uma forma de publicidade independente, que é eficaz porque é percebida como objetiva: a avaliação positiva é equivalente a um anúncio. Mesmo uma crítica negativa pode contribuir para a legitimação artística de uma obra por considerá-la um assunto válido para a discussão: vários autores concordam que a cobertura da mídia pode contar tanto quanto sua própria avaliação. Segundo Delacroix (em artigo de maio de 1829), mesmo ferindo os artistas, os críticos revelam ao mundo que ele está vivo, e sem eles os artistas seriam “*como insetos extintos antes de chegar à luz*”.

2.4.2. Novas mídias

As ‘novas mídias’ não são estáticas ou bem definidas. Segundo Stevens (2010), fazer um inventário dos tipos estabelecidos e emergentes de mídia não é uma tarefa fácil. Por exemplo, domínios relativamente bem compreendidos, como impressão, áudio e vídeo, se tornam mais complexos quando consideramos as alterações introduzidas pela edição, duplicação e distribuição digital. Somando ao *mix* as mídias baseadas na internet, que vão desde blogs a redes sociais, e incluindo as oportunidades em mundos virtuais, jogos em rede e iPhones, a questão torna-se especialmente desafiadora. Tentar imaginar o impacto das mídias que ainda vão ser inventadas ou utilizadas, é especialmente difícil.

Nos últimos 500 anos, as publicações se basearam na reprodução da obra criativa e distribuição para um público de massa. Inicialmente, havia pouca diferença entre a gráfica e a editora e, em alguns casos, o escritor, o impressor e o editor eram a mesma pessoa. Gradualmente, essas atividades se diferenciaram e surgiram as funções adicionais de revendedor e distribuidor. Nesse cenário, houve a criação dos direitos autorais – o *copyright*. Stevens destaca que é interessante notar que as questões jurídicas do *copyright* geralmente se baseiam no pressuposto tecnológico (correto na época) de que os

meios de reprodução mecânica em grande escala são caros e operados por grandes empresas e, portanto, o principal risco de violação de direitos é a perda de receita e lucros para aqueles que os detêm e, assim, suas questões são, principalmente, entre autores e editores. Essas suposições perdem sua validade no caso das obras puramente digitais, especialmente quando o usuário final é quem faz a cópia e não há venda, nem lucro. Desse modo, a introdução de novas tecnologias muda a relação subjacente entre autor, editor e leitor.

Stevens acredita que muitas das questões jurídicas e políticas enfrentadas hoje pelos meios de comunicação e distribuição têm raízes profundas no passado. Frequentemente, o nascimento de uma nova tecnologia que altera a distribuição, reprodução ou comunicação, gera a necessidade de reformular seus enquadramentos culturais, sociais, políticos e jurídicos. Por exemplo, a criação do *copyright* estava associada à invenção dos meios para produção em massa, e o desenvolvimento de patentes ligado ao aumento da produção industrial. A criação da taxa de direitos autorais por uso - *per-use copyright fee* - está associada à possibilidade de duplicação de baixo custo, especialmente à sua disponibilidade generalizada em bibliotecas públicas. Segundo Stevens, geralmente, a reformulação dos quadros políticos e jurídicos se atrasam, às vezes por um tempo considerável, e isso resulta em uma "janela de oportunidade", quando os recursos tecnológicos estão à frente da compreensão e até mesmo do conhecimento geral das novas possibilidades.

O surgimento das tecnologias da Web 2.0 gerou alterações sem precedentes no 'boca a boca' do *marketing* e nos canais de distribuição. As redes sociais, antes intangíveis, passaram a ser claramente visíveis na internet. Estes ambientes são usados não apenas para manter contatos em dia, mas também para compartilhar atividades diárias, eventos e opiniões, incluindo os gostos em música, arte, cinema e literatura. O uso de *sites* de redes sociais para a 'promoção viral' de obras criativas está em sua infância, mas tem sido bem sucedido na construção de comunidades para alguns novos artistas (STEVENS, 2010).

Para Stevens, o advento da internet e a possibilidade de distribuição puramente eletrônica estão desafiando os pressupostos da indústria editorial de várias maneiras. A distribuição eletrônica não tem custos de reprodução significativos: uma vez que a infra-estrutura está pronta para permitir aos clientes buscar, encomendar e fazer o *download*, é extremamente barato adicionar

conteúdos digitais. A disponibilidade de serviços de baixo custo de impressão e distribuição torna possível um novo tipo de pequenas gráficas ou editoras virtuais que estão livres para procurar novos canais de distribuição não tradicionais.

No entanto, Stevens lembra que, independentemente dos meios de comunicação envolvidos na distribuição final, restam ainda a necessidade de produção e as funções editoriais, que mudam dependendo da mídia envolvida. Alguns meios de comunicação têm limitações ou desafios para o editor e ainda têm de ser colocados em um modelo financeiro que permita aos produtores construir contratos com confiança. Em muitos aspectos, o papel mais afetado pelas novas mídias é o do produtor. Encontrar novas mídias adequadas para um determinado artista ou tipo de trabalho, selecionar quais são suscetíveis de gerar vendas e distribuição rentável e quais são as melhores oportunidades de promoção, exige uma profunda compreensão do mercado, das tecnologias e do trabalho.

Stevens acredita que é importante que qualquer análise do impacto das novas mídias seja estruturada em torno da combinação e interação do social e cultural e das questões políticas, jurídicas e técnicas. O alto custo, as dificuldades tecnológicas e as restrições legais em 'duplicação' de mídia inspiraram muitos novos meios de reduzir o custo do compartilhamento e da distribuição: do conceito de inscrição na biblioteca à idéia de aluguel de filmes, a história está repleta de tentativas criativas de desenvolvimento de meios para permitir amplo acesso aos conteúdos a um baixo custo por usuário e por uso. A ampla adoção da tecnologia de compartilhamento de arquivos é uma resposta moderna ao custo relativamente elevado e inflexível de acesso ao conteúdo distribuído em mídia física, como CDs e DVDs. As tecnologias digitais têm inspirado novos e originais conceitos de *marketing* viral que agora estão sendo efetivamente aplicados pelas indústrias comerciais e criativas.

As questões relacionadas às novas mídias incluem a luta entre as vendas comerciais, o gerenciamento de direitos digitais e a distribuição não autorizada de conteúdos. Desde o advento do *software* de compartilhamento de arquivos gratuitos em meados da década de 1990 e do refinamento de vários mecanismos de distribuição, uma sucessão de tipos de conteúdo digital tornam-se cada vez mais disponíveis para consulta pública e *download*. Muito desse conteúdo é ilegal ou não licenciado, no entanto, onde a indústria respondeu com efetivos equivalentes legais, permitindo pesquisa e *download* simples, por

exemplo, o iTunes, esses tornaram-se meios preferenciais para a aquisição de conteúdo. Em paralelo, há o desenvolvimento e distribuição gratuitos de conteúdo produzido pelo usuário por meio do YouTube, Flickr e seus equivalentes. Como esses sistemas têm crescido em popularidade e foram adquiridos por grandes empresas, há uma pressão crescente para convertê-los para a produção de receitas (STEVENS, 2010).

Para Stevens, é notável que a partilha *online* de texto seja ainda relativamente pouco desenvolvida. O autor acredita que isso ocorre, em parte, devido às dificuldades de aquisição de cópias digitais com a mesma qualidade da mídia impressa tradicional, à relativa baixa qualidade da experiência do uso de *e-books* e, talvez, às diferenças culturais entre os meios de comunicação social ativa e passiva – os livros requerem muito mais tempo e esforço para ler do que para fazer o *download*. Segundo Stevens, ainda não é possível saber se os *e-books* e a tecnologia associada a eles terão impacto na ampla adoção do compartilhamento de textos de lazer.

As novas tecnologias permitem que o conhecimento científico e artístico se torne universalmente acessível, a custos virtualmente nulos. Para Dowbor (2010), trata-se de um imenso bem para a humanidade, para seu progresso educacional, científico e cultural, mas os intermediários que controlavam a disponibilização dos bens criativos, não estão confortáveis. Ao aplicar à economia criativa leis derivadas da propriedade de bens físicos, o processo de criação foi desequilibrado, e agora precisa de novas regras do jogo.

Dowbor destaca que quando a disponibilização exigia suporte material, como um livro impresso ou um disco, era natural que fosse cobrado o custo incorporado, e além disso, a disponibilização e generalização do conhecimento se fazia por meio da editora, da emissora de TV etc, e sem elas as pessoas não saberiam da criação. Com a era digital, podemos apreciar um livro, uma música, um filme, sem precisar de suporte material. Nesse cenário, ao invés das corporações se adaptarem às novas tecnologias e buscarem outra forma de agregar valor, tentam travar o acesso, e criminalizar o uso. Para Dowbor, deveria haver menos apelos dramáticos à lei e à ética, e mais bom senso na redefinição das regras do jogo buscando proteger o criador, os diversos intermediários, e sobretudo o interesse final de toda criação, que é o enriquecimento cultural e científico da população. O autor destaca que “*numa era em que se destinam*

imensos recursos para a educação no mundo, tentar travar o acesso não só não é legítimo, nem ético, como constitui um contrasenso”.

Rifkin analisa essas transformações dando destaque para o fato da economia do conhecimento mudar a relação com o processo econômico em geral. O argumento básico do autor é que estamos passando de uma era de produtores e compradores, para uma era de fornecedores e usuários. A mudança é profunda: na prática, não se compra mais um telefone, mas paga-se todo mês pelo direito de usá-lo; não se paga uma consulta médica, mas paga-se mensalmente um plano de saúde; as impressoras custam muito pouco, pois o importante é a compra regular do *toner* exclusivo (DOWBOR, 2010).

O deslocamento teórico é significativo: o proprietário dos meios de produção, que tinha uma fábrica, uma propriedade concreta, hoje é dono de um processo e cobra pela sua utilização. E, de acordo com Dowbor, como os processos tornam-se cada vez mais densos em informação e conhecimento, a propriedade intelectual, as patentes e os *copyrights* assumem maior importância. O conhecimento é um bem que não deixa de pertencer a alguém quando é consumido por outros. Na era da tecnologia da conectividade, a facilidade de disseminação torna-se imensa e a apropriação privada gera entraves. Dowbor destaca a constatação de Gorz, de que *“os meios de produção se tornaram apropriáveis e suscetíveis de serem partilhados”* e aponta que o conhecimento é um bem cujo consumo não reduz o estoque e que a batalha, que no século passado girava em torno da propriedade dos bens de produção, hoje se deslocou para a área da economia da criatividade.

Dowbor afirma que essas teorias estão apenas nascendo e que a forma de elaboração, disponibilização e apropriação do conhecimento *online* gera um terremoto organizacional pelo menos tão profundo quanto foi o surgimento das fábricas na era da revolução industrial. O autor lembra que para a produção de bens materiais em massa foram necessárias máquinas agrupadas em unidades fabris, trabalho assalariado com jornadas de 8 horas e infraestruturas para transportar toneladas, e se pergunta o que teremos agora. Uma questão importante nas discussões é a necessidade de novas lógicas econômicas e organizacionais. Nesse sentido, por exemplo, indica novas formas de remuneração, como o reconhecimento pelos pares e a reputação de competência adquirida, permitindo que os criadores equilibrem suas economias de outra forma. Dowbor acredita que o próprio gosto pela criação e pelas

descobertas, por escrever uma música bonita, costuma ser um elemento motivador e cita que não imagina Pasteur reduzindo sua curiosidade científica por não poder patentear sua vacina.

O autor indica ainda que as novas articulações em desenvolvimento, precisam ser avaliadas com tolerância e tranquilidade, buscando soluções na linha do ‘ganha-ganha’ e do equilíbrio real dos interesses dos diversos agentes do processo. Para Dowbor, “a simplicidade do editor que publica e vende, e do consumidor que compra e lê, já não corresponde ao mundo moderno”. É preciso assegurar o equilíbrio da remuneração no uso comercial e a gratuidade no uso sem fins lucrativos.

Na linha da gratuidade e novas formas de remuneração, Dowbor cita dois exemplos interessantes, a criação do www e sua própria experiência pessoal:

O ‘www’ tornou-se um elemento essencial da nossa vida, uma revolução, através do livre acesso que se generaliza. Muitos pensam que foi inventado pelos americanos, e raramente encontramos referências ao autor desta autêntica revolução na conectividade planetária que foi o britânico Tim Berners-Lee, que desenvolveu o sistema no centro de pesquisas nucleares (CERN) na fronteira franco-suíça. Desconhecemos igualmente que o sistema é regido por uma organização não governamental, um consórcio sem fins lucrativos. [...] Inclusive, o W3C, como é chamado o consórcio que coordena a nossa conectividade planetária, pede doações, sem a mínima vergonha, como qualquer ONG que quer proteger o clima. Já se calculou que Berners-Lee seria mais rico que outros magnatas, mas preferiu ser mais útil. Como é remunerado? Consultorias, pesquisas, livros, palestras – não faltam meios. Mas meios que não travem a razão de ser do produto (DOWBOR, 2009, p.18).

Permitam-me apresentar aqui a minha experiência pessoal, como detentor de um site que trabalha com direitos na linha do Creative Commons. Quando apresentei numa reunião do Comitê Gestor da Internet no Brasil a forma como disponibilizo os meus textos gratuitamente online, um colega comentou comigo depois da reunião: mas o seu exemplo não é sustentável, pois você não ganha dinheiro com isto. Perguntei-lhe quanto ganhava publicando artigos científicos em revistas universitárias, a forma mais avançada de enterrar a nossa produção científica. Não comento aqui a sua resposta. O fato de publicar gratuitamente nunca travou o meu gosto de pesquisar, pelo contrário, faz-me sentir mais livre. E pelo menos, as pessoas lêem o que escrevo, comentam, criticam, e em qualquer parte do mundo, pois a internet é planetária, enquanto a biblioteca é local. E como lêem, fico mais conhecido, faço palestras, equilibro o meu orçamento de forma indireta. Além do mais, ganho como professor universitário. Não preciso ganhar dinheiro com tudo o que faço. E as editoras estão começando a se dar conta de que a divulgação online apenas aumenta as vendas, pois ler na tela também cansa (DOWBOR, 2009, p.25).

Dowbor (2009) encerra seu artigo afirmando que o que se está tentando desenhar, não é um conjunto fechado de respostas, mas um leque de questões teóricas que nos desafiam, e que resultam diretamente da evolução para a economia do conhecimento. O eixo de apropriação de mais-valia desloca-se do

controle da fábrica para o controle da propriedade intelectual, mudam as relações de produção, altera-se o conteúdo e a remuneração nas trocas. E numa sociedade moderna e complexa, as relações econômicas exigem soluções mais flexíveis e diferenciadas. O autor acredita que esses eixos de reflexão exigem novos instrumentos de análise e vários autores estão abrindo espaços que vale a pena acompanhar. Para Dowbor, “*não se trata de utopias, e sim de mudanças em curso, e os que souberem se readequar vão encontrar o seu lugar*”.

2.4.3. Tendências

Recentemente, o aumento da globalização e os efeitos da tecnologia resultaram em mais oportunidades de negócios, porém o mercado também se tornou mais sobrecarregado e a competição aumentou (FILLIS & RENTSCHLER, 2010). A emergência das redes de comércio digital trouxe uma mudança estrutural nos mercados de distribuição dos bens culturais. Benghozi e Benhamou (2010) acreditam que não deve demorar muito para que as transformações ocorridas na indústria da música sejam repetidas na venda de livros, ajudadas por sua natureza estrutural de concentração, multiplicação de títulos e peso da distribuição. Por outro lado, Nakano (2010) afirma que a cadeia de produção musical ainda não atingiu uma configuração estável, o impacto das recentes evoluções tecnológicas ainda está longe de ter terminado, e há necessidade de mais estudos sobre o assunto.

Benghozi e Benhamou destacam que o crescimento das vendas *online* - dirigido por uma aparente queda nos custos de pesquisa (do lado da demanda) e de catalogação e transações (do lado do fornecimento) - resultou em uma diversidade de produtos crescente. Os autores indicam que muitos artigos abordaram as circunstâncias e efeitos dessa ampliação, mas as várias partes envolvidas ainda não chegaram a um acordo sobre o que fazer: devem se concentrar em *bestsellers* ou dar mais espaço aos nichos de mercado?

A segunda opção é abordada em uma das teorias mais contestadas sobre os produtos culturais: o efeito da Cauda Longa. Esse termo foi formalizado no artigo seminal de Chris Anderson - “The Long Tail”, publicado em 2004 - que enxergou a quantidade e variedade dos nichos de mercado *online* como evidências de que a acumulação desses pequenos grupos (a cauda longa) é

atualmente responsável por tanto quanto, se não mais, retorno que os *bestsellers*. Os argumentos de Anderson são baseados nos exemplos do mercado de bens culturais – principalmente livros e música – para os quais a remoção de restrições de disponibilidade do produto em uma região, torna possível agrupar virtualmente indivíduos dispersos e assim obter lucros (BENGHOZI, BENHAMOU, 2010).

Anderson (2004) aponta que a economia dirigida pelos *bestsellers* é criação de uma era sem espaço suficiente para oferecer tudo para todos: não há espaço de prateleira para todos os CDs, DVDs e jogos produzidos; não há telas para todos os filmes disponíveis; não há canais para todos os programas de TV; não há ondas de rádio para todas as músicas e não há horas suficientes no dia para tudo isso. Este é o mundo da escassez. No entanto, Anderson acredita que, com a distribuição e venda *online*, estamos entrando em um mundo de abundância, onde as diferenças são profundas, e isso é a Cauda Longa.

Para Anderson (2004), o que é realmente surpreendente sobre a Cauda Longa é a sua dimensão: pode-se encontrar tudo lá. O autor afirma que combinando uma quantidade suficiente de produtos de menor venda, pode-se obter um mercado maior do que o dos produtos de sucesso e cita o exemplo da Amazon: mais da metade das vendas de seus livros vem de fora dos seus 130.000 títulos mais procurados. Com base nas estatísticas da Amazon, o mercado de livros que não são nem ao menos vendidos nas livrarias médias seria maior do que o mercado daqueles que são. Em outras palavras, o mercado potencial de livros pode ser duas vezes maior do que parece ser, se for possível acabar com a economia da escassez.

Nessa linha, percebe-se que muitas empresas bem sucedidas na internet são baseadas na agregação da Cauda Longa, de uma forma ou de outra: o Google, por exemplo, obtém a maior parte de seu retorno financeiro de pequenos anunciantes (a cauda longa da publicidade). Assim como a Amazon, o Google descobriu novos mercados, e expandiu os já existentes, ao superar as limitações de geografia e escala. Anderson (2004) destaca que este é o poder da Cauda Longa, e acredita que as empresas na vanguarda estão mostrando o caminho, com três grandes lições: as novas regras para a economia do novo entretenimento. Essas regras são apresentadas no Quadro 8.

Quadro 8 (primeira parte): Novas regras para a economia do novo entretenimento

Regra 1: Disponibilize tudo.

Vale a pena oferecer praticamente tudo pela chance de encontrar um comprador. Este é o oposto da maneira como a indústria do entretenimento pensa atualmente: a decisão sobre se, ou quando, vale a pena liberar um filme antigo em DVD se baseia em estimativas de demanda, disponibilidade de extras, como comentários e materiais adicionais, e oportunidades de *marketing*, como aniversários, prêmios e janelas de gerações. Assim, apenas uma fração dos filmes está disponível em DVD. Esse modelo pode fazer sentido para os clássicos, mas é exagerado para o resto. A abordagem da Cauda Longa, pelo contrário, é simplesmente lançar os filmes sem quaisquer acréscimos ou *marketing*.

O mesmo se aplica aos livros. Já se vê uma indefinição da fronteira entre dentro e fora de catálogo. A Amazon e outras redes de livrarias tornaram quase tão fácil encontrar e comprar um livro usado, quanto um novo. Ao derrubar os limites geográficos, estas redes criaram um mercado líquido de volume baixo, que vêm aumentando dramaticamente tanto com seus próprios negócios quanto com a procura global de livros usados. Combinando isso com a rápida queda dos custos da tecnologia de impressão sob demanda fica claro porque todo livro deve estar sempre disponível. Provavelmente as crianças de hoje vão crescer sem saber o significado de 'fora de catálogo'.

Regra 2: Corte o preço pela metade. Agora reduza-o.

O sucesso do iTunes, da Apple, gerou um preço padrão para o *download* de uma faixa de música: US\$ 0,99. Mas, surpreendentemente, há pouca análise econômica sobre qual deveria ser o preço certo para uma música *online*. A principal razão para isso é que o preço hoje não é definido pelo mercado, mas pelo semicartel das gravadoras: as gravadoras cobram cerca de US\$ 0,65 por faixa, deixando pouco espaço para a experimentação de preços por parte dos revendedores. Se as gravadoras parassem com essa defesa, um novo olhar na economia da música seria calcular quanto custa realmente colocar uma música no servidor do iTunes e ajustar os preços de acordo.

Os resultados são surpreendentes: tirando os custos desnecessários do canal de varejo (fabricação dos CDs, distribuição e despesas de venda); mantendo os custos de seleção, gravação e *marketing* (para assegurar que os criativos e a marca ganhem tanto quanto atualmente); e adicionando o custo real da entrega *online* (basicamente o custo de construção e manutenção do serviço *online*); o custo deveria ser de apenas US\$ 0,79 por faixa, refletindo as economias de distribuição digital.

Pondo de lado o conflito de canais, se o custo incremental de tornar o conteúdo originalmente produzido para distribuição física disponível *online* é baixo, o preço deveria ser também: um preço de acordo com os custos digitais e não físicos. E essas boas notícias para os consumidores não têm que prejudicar a indústria: quando os preços são mais baixos, as pessoas tendem a comprar mais.

A resposta para quanto os preços devem baixar vem da análise da psicologia do consumidor de música: a escolha dos consumidores não é a quantidade de músicas que querem comprar, mas sim quantas músicas preferem comprar ao invés de fazer o *download* gratuito. Intuitivamente, os consumidores sabem que a música livre não é realmente gratuita: além de eventuais riscos jurídicos, é incômodo e demorado criar uma coleção dessa maneira. Os rótulos são inconsistentes, a qualidade varia e 30% das faixas apresentam algum defeito. Como disse Steve Jobs no lançamento da iTunes Music Store: "você pode guardar um pouco de dinheiro ao baixar no Kazaa, mas você está trabalhando por um salário mínimo". Então o gratuito tem um custo: o valor psicológico da conveniência. Este é o momento do 'não vale a pena', em que a carteira é aberta. Ao oferecer um preço justo, facilidade de uso, e qualidade consistente, é possível competir com a gratuidade.

Fonte: Adaptado de Anderson (2004)

Quadro 8 (continuação): Novas regras para a economia do novo entretenimento

Regra 3: Ajude-me a encontrá-lo.

Em 1997, o empresário Michael Robertson lançou o que parecia ser um clássico de negócios de Cauda Longa, o MP3.com, que permitia a qualquer pessoa fazer *upload* de arquivos de músicas que estariam disponíveis a todos. A idéia era que o serviço poderia ignorar as gravadoras, permitindo aos artistas se conectar diretamente com os ouvintes. O MP3.com receberia seu dinheiro em taxas pagas pelas bandas para ter suas músicas promovidas no *site*.

Além do fato de muitas pessoas terem usado o serviço para enviar e compartilhar ilegalmente faixas comerciais, levando as gravadoras a processar o MP3.com, o modelo também falhou em seu propósito: nem todas as bandas encontraram novas audiências e a música independente não foi transformada. Na verdade, o MP3.com ganhou reputação de ser exatamente o que era: uma massa indiferenciada de música ruim que merecia sua obscuridade.

O problema com o MP3.com era ser apenas Cauda Longa: ele não tinha acordos de licenciamento com as marcas para oferecer tarifas regulares ou músicas comerciais. Portanto, não havia nenhum ponto familiar de entrada para os consumidores, nem conhecimento a partir do qual uma exploração mais profunda poderia começar. Oferecer apenas sucessos não é melhor. Os serviços de *video-on-demand* das empresas de cabo, por exemplo, sofrem de conteúdo limitado: na maioria dos casos apenas algumas centenas de lançamentos recentes. Não há escolha suficiente para mudar o comportamento do consumidor e assim se tornar uma força real na economia do entretenimento.

Por outro lado, o sucesso da Amazon e dos serviços comerciais de música mostram que as duas extremidades da curva são necessárias: os sucessos são importantes para atrair os consumidores, que então podem ser orientados a ir mais longe, seguindo seu perfil de gostos e desgostos, e facilitando sua exploração do desconhecido. O objetivo é usar as recomendações para impulsionar a demanda ao longo da Cauda Longa.

Esta é a diferença entre transmissão aberta e gosto personalizado. Os negócios da Cauda Longa podem tratar os consumidores como indivíduos, oferecendo customização em massa como uma alternativa à tarifa de mercado de massa. As vantagens são amplamente difundidas. Para a indústria do entretenimento em si, as recomendações são uma forma extremamente eficaz de *marketing*, permitindo que filmes e músicas menos *mainstream* encontrem um público. Para os consumidores, a melhor relação sinal-ruído que vem de uma boa recomendação encoraja a exploração e pode despertar a paixão pela música e cinema, criando um mercado potencialmente muito maior de entretenimento em geral. E o benefício cultural de tudo isso é muito mais diversidade, revertendo os efeitos de um século da escassez de distribuição e acabando com a tirania do sucesso.

Fonte: Adaptado de Anderson (2004)

Benghozi e Benhamou (2010) afirmam que essa noção da cauda longa fez imenso sucesso com os profissionais, porém não gerou muitos estudos acadêmicos, faltando assim resultados empíricos. Os autores acreditam que para progredir do mito tranquilizador (todos os produtos têm chance) à realidade (novos métodos de informação e seleção), é preciso mais do que debates acadêmicos: é preciso desenhar novos modelos de negócios para os bens culturais em um mundo onde a mudança para o digital se torna mais clara a cada dia.

Os autores apontam que as indústrias culturais frequentemente enfrentam o paradoxo da diversidade - os gastos são cada vez mais concentrados enquanto a oferta é estendida – e questionam se a cauda longa seria capaz de superar esse paradoxo. O funcionamento das indústrias culturais (produção de bens simbólicos, com demanda incerta e competição enrijecida) leva a superprodução estrutural. Paradoxalmente, quanto maior a diversidade oferecida, mais os consumidores se afastam do grande número de opções disponíveis.

Benghozi e Benhamou sugerem que, como a internet é marcada pelo excesso de oferta, a principal questão atual não parece ser como garantir a diversidade, mas sim como organizar a distribuição (informação sobre os conteúdos disponíveis, referenciamento e editorialização). Os autores destacam que observações iniciais sugerem dificuldades: muitos distribuidores *online* reportam que será difícil, se não impossível, sustentar a lucratividade nas vendas quando, devido a grande proporção de títulos disponíveis, os custos de digitalização ainda não são nem cobertos. O modelo de negócios da cauda longa deveria, portanto, se centrar na comercialização de outros serviços, já que não é sustentável.

A questão da cauda longa se coloca em relação a um modelo de pagamento único, sem dúvida diferente, onde taxas fixas são aplicáveis. As empresas precisam de *bestsellers*, para tornar sua oferta atrativa, mas também precisam de outros produtos para aumentar seu escopo e atingir um público alvo mais amplo, por exemplo, pacotes de canais de televisão. Neste cenário de excesso de oferta, as empresas precisam encontrar um caminho para promover suas ofertas e se sobressair. Em contraste, os produtos culturais enfrentam uma dificuldade específica: os consumidores possuem capacidade limitada de experimentar uma grande variedade de produtos. As indústrias culturais estão reorganizando seus modelos ao redor dessas considerações (BENGHOZI, BENHAMOU, 2010).

Colbert (2003) lembra que toda organização de artes compete tanto com outras organizações do seu setor quanto com outras opções de lazer e indica que um conceito básico do comportamento do consumidor é o chamado “*evoked set of brands or products*”: nenhum indivíduo pode avaliar milhares de produtos disponíveis no mercado antes de tomar sua decisão de compra, portanto, para manter sua sanidade, os consumidores avaliam apenas um pequeno número de

marcas ou produtos, o *evoked set*. Para os gerentes de *marketing*, então, atingir a mente do consumidor e fazer com que seus produtos se tornem parte desse conjunto, se torna crucial. É preciso construir uma marca forte e posicioná-la adequadamente. O autor afirma que, em grandes mercados, os gestores de artes devem estar particularmente atentos à competição e à necessidade de posicionamento de seus produtos. Com as novas mídias, isso se torna ainda mais complexo e importante.

Pensando sobre o futuro da economia criativa, Cunningham (2007) afirma que os modelos de negócios das indústrias culturais estão enfrentando grandes desafios:

The three Ts - technology (the Internet, games and mobile devices), taste (Generations X and Y and the 'millennials' are not into the mass media in the same way as their elders were), and talent (creatively and technologically literate young people are finding other creative channels) - are presenting a formidable challenge to the traditional arguments (Cunningham, 2007, p.15).

E em um questionamento sobre quais seriam as principais práticas culturais emergentes no século XXI, Cunningham destaca que o consumo governa cada vez mais as economias pós-industriais e sua natureza está se transformando:

More and more consumer activity around media and culture is do-it-yourself, user-generated content. There is huge growth in peer-to-peer activity and a more 'participatory' culture. Some of the neologisms that capture this phenomenon blur the lines between production and consumption: there is now 'prosumption', engaged in by 'producers' (Cunningham, 2007, p.20).

E essas mudanças implicam numa quebra da cadeia linear de produção profissional da cultura e trazem inovações tanto na distribuição como na produção.

Cunningham acredita que uma maneira de entender essa mudança de paradigma é repensar as particularidades das atividades criativas indicadas por Richard Caves (citadas no Quadro 2, na página 28) à luz das mudanças. No caso dos mercados editorial e de artes, vale destacar a transformação nas implicações da *Infinite variety*: a variedade infinita torna-se menos um grande obstáculo para o *marketing* eficaz e gestão de risco do que um desafio para encontrar nichos de mercado suficientes para gerar custos viáveis de entrada, produção e distribuição. A confiança crescente dos modelos de distribuição

independente de conteúdos criativos vêm a internet como tendo potencial único para a constituição de novos mercados viáveis.

Liefoghe (2010) aponta que o valor econômico atribuído às obras intelectuais e artísticas é desafiado pela economia do grátis - hábito dos internautas de se apropriar gratuitamente dos bens culturais e criativos - e pelo envolvimento dos consumidores no processo de produção. A economia digital e a economia do gratuito mostram que o papel crescente do consumidor, visto no curto-circuito das cadeias de valor tradicionais, questiona o pilar sobre o qual hoje se apoia o desenvolvimento das indústrias criativas, isto é, os direitos de propriedade intelectual.

Segundo Greffe (2010), com as transformações impostas pela economia da cultura digital - novos espaços de consumo e produção, novos modelos de negócio, novo ciclo de produtos definindo novos territórios e novas abordagens - a literatura passou de um período em que o custo da cópia era substancial (manuscritos), a um período em que havia apenas o custo variável (o custo fixo estava a cargo da editora), e finalmente a época atual, onde o custo variável é praticamente nulo. Porém, isso não significa nem justifica a falta de valorização econômica e de remuneração para os criadores, apenas mostra que os mecanismos de revelação e mobilização dos valores econômicos se tornarão mais complexos e que é preciso inovar para mobilizar os valores monetários e, assim remunerar os criadores. Greffe destaca que essa busca por novos modos de remuneração ocorre hoje com mais frequência através de um apelo por novos modelos de negócio.

A noção genérica de um modelo de negócios é bem entendida por investidores e administradores de empresas e é baseada em uma série de suposições, principalmente de que é um processo replicável que produz receitas e lucros. Fuller et al. (2010) afirmam que há uma série de razões pelas quais este conceito é fraco nas Indústrias Criativas. Entre outras, os autores destacam que os desafios da era digital, como conteúdo gerado pelo usuário, reprodução e distribuição gratuita, inovações no processo de participação e novas formas de monetizar o mundo, estão tornando as noções de negócio do passado obsoletas. Nesse sentido, sugerem que seria imprudente adotar modelos derivados de outros setores, sem considerar a dinâmica particular das indústrias criativas. Os autores destacam que, para os artistas, o valor não é atribuído principalmente pela economia de mercado; na verdade o valor pode ser concebido por meio de

sofisticados entendimentos sociais de reputação, reconhecimento dos pares, alcance de audiência e qualidade estética e conceitual.

Craig e Dubois (2010) afirmam que muitos autores têm explorado a importância das atividades extra-literárias ou quase-literárias para o reconhecimento do escritor e sua progressão na carreira. Nessa linha, acreditam que as relações sociais podem afetar a reputação dos escritores. Menger (1999) afirma que na carreira artística em geral, os artistas devem diversificar seu portfólio de atividades, a fim de ganhar a vida e promover a si próprios. Craig e Dubois (2010) concordam com Menger, mas sugerem que o trabalho artístico vai além do trabalho de produção propriamente dito e envolve as interações sociais que ajudam a transformar a lógica econômica na lógica da reciprocidade. Ou seja, encontros que parecem ser predominantemente sociais oferecem oportunidades para expressão de seu comprometimento artístico, e são capazes de auxiliar os artistas que perseguem sua carreira individual.

Greffe (2010) destaca que nada garante que o produtor pode controlar as cascatas de informação que irão assegurar o reconhecimento ou não do produto. Portanto, para minimizar o risco da incerteza em novos lançamentos, procura lançar novos produtos explorando temas que já foram bem sucedidos, por exemplo, com o nome de um artista reconhecido, ou mesmo alguma forma de adaptação de um texto já existente. O autor se pergunta por que os produtores e artistas se engajam em mercados onde as coisas são tão inseguras e afirma que as explicações de que eles agem, ao contrário dos investidores econômicos, com base na satisfação intrínseca que encontram no trabalho, ou por narcisismo, não parecem nem convincentes nem críveis a longo prazo. No entanto, cita que Adam Smith deu uma resposta a esta questão em sua análise da loteria, em 1776: a possibilidade de ganhar na loteria com a compra de um bilhete é muito baixa, porém, se muitos apostam, os prêmios se tornam cada vez mais atraentes, o que incentiva a tomada de riscos. Assim, os produtores aprendem rapidamente que a melhor maneira de minimizar o risco é oferecer muitos produtos, ou, segundo Adam Smith, comprar lotes de bilhetes. Desse modo, a possibilidade de realizar ganhos aumenta, desde que na série de produtos oferecidos possa haver um vencedor. Para Greffe, esse princípio da loteria hoje é agravado pelo par da mediatisação: a globalização que expande os mercados e o tamanho dos lotes vencedores. A indústria literária que lança centenas de

livros onde menos de cinco serão finalmente reconhecidos, ilustra claramente esta situação.

Atrair o interesse do consumidor para um novo livro é uma questão extremamente importante. Poucas pesquisas examinaram como os consumidores escolhem os livros, mas esses poucos estudos indicaram que, entre os múltiplos atributos usados pelo consumidor para orientar sua seleção, três se destacam como relativamente importantes: o autor, isto é, sua reputação e a experiência passada do leitor com ele(a), a reputação da editora e a capa do livro (D'ASTOUS ET AL., 2010). A capa claramente tem a função de chamar a atenção do consumidor para um produto específico no meio de tantas ofertas, por outro lado, os dois primeiros atributos podem ser analisados como 'marcas'.

No cenário atual, o desenvolvimento da 'marca do autor' parece fundamental para a atratividade do produto, principalmente de bens simbólicos, e, segundo Elsbach (2009) também é importante para a satisfação no trabalho a longo prazo de trabalhadores criativos.