

### 3. POSICIONAMENTO TEÓRICO

A partir da revisão de literatura apresentada no capítulo anterior, foi elaborado o posicionamento teórico adotado nesta pesquisa, consolidando os conceitos abordados e destacando os pontos mais relevantes para o estudo.

#### 3.1. Criatividade e indústrias criativas

Na revisão de literatura, fica claro que nas indústrias criativas a criatividade é a essência do negócio. Contudo, as pesquisas, tanto sobre a criatividade nas organizações, quanto sobre as indústrias criativas, encontram-se em um estágio inicial, com produção ainda fragmentada e dispersa. Apesar de vários autores destacarem que esses são campos promissores de investigação para pesquisadores de estudos organizacionais, tanto por sua importância econômica quanto por sua relação com o espírito da época, ainda não há consenso nem ao menos sobre os conceitos. Portanto, é imprescindível deixar claro quais as definições adotadas neste estudo:

- **Criatividade** - Atividade de criação individual e subjetiva.
- **Indústrias criativas** - Atividades nas quais a criatividade é a essência do negócio. Abrangem as indústrias culturais mais toda a produção cultural ou artística e se destacam das demais indústrias pela sua ênfase na dimensão simbólica.
- **Atividades compreendidas nas indústrias criativas** - Teatro, cinema, rádio, televisão, música, indústria editorial, publicidade, arquitetura, *design*, moda, *softwares* para lazer, museus, galerias, mercado de artes e de antiguidades, artesanato e atividades ligadas às tradições culturais.

O próximo passo importante é indicar porque as indústrias criativas precisam de uma classificação separada das indústrias tradicionais, ou seja, quais são as características específicas das atividades culturais e criativas que as distinguem de outras atividades de negócios convencionais. A análise dessas particularidades leva a um melhor entendimento das necessidades das indústrias criativas e, desse modo, justifica a demanda pela realização de mais estudos empíricos sobre suas questões gerenciais e elaboração de novas abordagens teóricas e metodológicas que reflitam sua distintividade.

Portanto, as especificidades relevantes das atividades criativas, apontadas na revisão de literatura por diferentes autores, nos Quadros 2, 3 e 4, do Capítulo 2, foram consolidadas no Quadro 9. Todas essas características estão presentes nas atividades da indústria editorial e do mercado de artes.

### 3.2. Trabalho nas indústrias criativas

Tendo em vista que o foco de interesse deste estudo está em entender a produção nas indústrias criativas a partir das perspectivas dos artistas e gestores, é preciso abordar os conceitos relativos aos trabalhos de criação e gestão nessas indústrias. A suposição inicial foi que criadores e gestores possuem diferentes necessidades e lógicas de pensamento distintas e, sendo assim, torna-se relevante analisar as duas óticas.

Além das citadas no Quadro 9, o trabalho de criação possui outras características que o distinguem de outras profissões. No caso dos criadores autônomos vale destacar:

- **Perspectivas financeiras** – instabilidade, baixas remunerações, carreira incerta, diferenças substanciais em termos de reputação e ganhos (as desigualdades de remuneração não são apenas toleradas, mas asseguradas ou mesmo celebradas);
- **Motivação** - forte motivação intrínseca, a criação é um elemento essencial na vida do artista, recompensas não-econômicas (a satisfação pessoal, intelectual e estética é mais importante do que outras necessidades, como satisfazer um cliente ou pagar as contas);
- **Necessidade de reconhecimento** - importância da exposição do trabalho e da criação de obras reconhecidas como de um criador particular (o reconhecimento do nome no campo é um dos únicos meios de fazer valer o *status* profissional e é a demonstração de que a arte é legítima e valorizada pela sociedade em geral);
- **Condições de trabalho** – individualismo, autonomia, responsabilidade, risco, flexibilidade, adaptabilidade, habilidades de pensamento divergente e intuitivo, valorização do talento individual como fator essencial da produção.

Quadro 9: Características das indústrias criativas

	<b>Características</b>
<b>Trabalho</b>	<p><b>Muitos indivíduos autônomos ou trabalhando em meio expediente</b>, às vezes além do tempo integral dedicado a outras ocupações remuneradas.</p> <p><b>Substancial satisfação não-econômica no trabalho</b> – 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><b>Foco em qualidade de vida</b> - muitos trabalhadores criativos são dirigidos por imperativos de qualidade de vida, ao menos em parte.</p> <p><b>Trabalho intermitente</b> – muitas atividades culturais são baseadas no desenvolvimento de projetos, como a produção de um filme ou show.</p>
<b>Forma de produção</b>	<p><b>Criatividade como recurso-chave</b> - os indivíduos criativos dão origem à concepção e desenvolvimento dos produtos, 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><b>Valorização da arte pela arte</b> - traço cultural relevante, que pode levar a situações ambíguas e potencialmente conflitantes: 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><b>Uso intensivo de novas tecnologias</b> - condição que permite descentralização das atividades: pequenas empresas ou comunidades de produtores utilizam tecnologias de informação e de comunicação para disseminar suas criações, enfraquecendo o domínio que organizações de grande porte poderiam ter sobre certos setores, por meio do controle dos meios de produção e de distribuição.</p> <p><b>Uso extensivo de equipes polivalentes</b> – o processo produtivo exige a coordenação de diferentes competências, especialidades e recursos.</p>
<b>Produto</b>	<p><b>Variedade infinita</b> - os produtos podem ser similares, mas nunca idênticos: músicas, livros, filmes etc., possuem variedade infinita, assim como as preferências dos consumidores.</p> <p><b>Diferenciação vertical</b> - 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.</p> <p><b>Perenidade</b> - propriedade da <i>ars longa</i>: produtos frequentemente não exauridos em seu consumo. Os benefícios criados por um produto criativo podem ser usufruídos durante um longo período de tempo. Tais benefícios devem ser gerenciados por regras específicas de direitos autorais.</p>
<b>Consumo</b>	<p><b>Consumo de artefatos de cultura / reconstrução mercadológica do consumidor</b> – 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.</p> <p><b>Instabilidade da demanda</b> - capacidade limitada de prever o sucesso: os produtos nem sempre se beneficiam de experiências anteriores. 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: Elaborado a partir de Bendassolli et al. (2009a), Caves (2000), Evrard; Colbert (2000), Jones et al. (2004)

E, no caso dos escritores e artistas visuais, é muito comum que suas escolhas de trabalho envolvam duas decisões importantes: qual a sua prática artística específica e como dividir o tempo total de trabalho entre três alternativas - trabalho criativo, trabalho ligado às artes e trabalho não-artístico. As decisões quanto à alocação do tempo são motivadas pelo desejo de engajamento artístico e mediadas por limitações financeiras (THORSBY, 2007).

O trabalho artístico pode ser visto como a maximização de uma função ponderada de seu valor econômico e cultural: em um extremo, o criador se dedica exclusivamente à qualidade da própria obra de arte; no outro, pensa apenas no retorno financeiro. A maioria dos artistas está em algum lugar entre estes dois pólos (THORSBY, 2010). Os artistas retiram do próprio trabalho uma satisfação intrínseca que pode compensar a inadequação das recompensas econômicas, porém isso não significa que a remuneração não desempenha nenhum papel em seu comportamento e ciclo de vida: muitos artistas rejeitam a imagem de indiferença em relação ao dinheiro (GREFFE, 2010).

No entanto, como em muitos casos os criadores, especialmente os jovens, estão dispostos a trabalhar até mesmo de graça, na esperança de que o seu talento traga retornos para sua carreira no futuro, os salários costumam ser extremamente baixos no ponto de entrada da indústria e há excesso de oferta de mão de obra. Desse modo, os intermediários, como editoras ou galerias, muitas vezes se tornam arrogantes, gerando um desconforto nos criadores, devido à sensação de que são dispensáveis (HESMODHALGH & BAKER, 2010).

É importante ainda destacar que os escritores e artistas visuais atuam mais como pequenas empresas do que como empregados, pois raramente trabalham por salários. Os contratos para o fornecimento de seus serviços são geralmente formulados em termos do produto final - um livro, uma pintura, uma escultura - e não do número de horas trabalhadas.

Os estudos sobre gestão nas indústrias criativas se dividem em dois blocos: o primeiro com foco no trabalho do indivíduo ou grupo criativo e o segundo focado no produto criativo. No primeiro bloco, onde geralmente é utilizado o termo gestão da criatividade, as pesquisas abordam temas como liderança, motivação, eficiência, controle e aumento da produtividade. No caso dos escritores e artistas visuais, o trabalho de criação é independente, a motivação é intrínseca, e os gestores costumam interagir com os artistas apenas

após a conclusão do produto final. Portanto, o foco de interesse deste estudo está no segundo bloco: a gestão dos produtos gerados pelo trabalho criativo, também chamados de bens simbólicos.

As teorias de gestão e as metodologias de pesquisa tradicionais não dão ênfase aos problemas e questões únicas relacionados ao fato dos bens simbólicos serem consumidos por meio da interpretação. Portanto, um aspecto da pesquisa de gestão que requer reexame é a mudança de foco da produção para o consumo (LAWRENCE & PHILLIPS, 2009). Um dos principais desafios dos gestores nas indústrias criativas é justamente a imprevisibilidade da demanda: determinar a qualidade ou o valor do produto antes, ou mesmo depois, de seu consumo tende a ser notoriamente difícil. Os padrões usados para esse propósito são raramente claros e óbvios, sendo o valor, em geral, determinado pelas preferências de um indivíduo ou grupo de indivíduos que agem como seletores (WIJNBERG & GENSER, 2000).

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, em vez de seguir o modelo convencional de *marketing* que procura identificar e satisfazer as necessidades do consumidor (COLBERT, 2001, 2003; FILLIS, 2004).

Devido a essa particularidade, freqüentemente há nas indústrias criativas uma combinação, na qual pode haver conflito ou sinergia, de competências artísticas e gerenciais. Um indivíduo igualmente hábil em atividades artísticas e analíticas, é extremamente raro. Sendo assim, a dualidade na gestão, está presente em muitas empresas: o diretor criativo é imaginativo, gera sempre novas idéias e parece capaz de canalizar os desejos dos clientes; o CEO é adaptado aos negócios e confortável com as decisões baseadas em análises práticas e realistas. As empresas que atuam com essas duplas estabeleceram parcerias eficazes entre pessoas criativas e pessoas orientadas por números (RIGBY ET AL., 2009).

Especificamente no setor cultural, o fortalecimento do campo vem gerando novas formas de organização e possibilidades de atuação. Historicamente, as pessoas envolvidas com o trabalho dos artistas possuíam sensibilidade e afinidade com o universo artístico, mas buscavam de forma amadora executar as demandas que não eram de competência dos criadores. Atualmente, a discussão 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 na área (RIBEIRO, 2009).

A gestão cultural é um campo novo de trabalho com o desafio de delinear o perfil de seus agentes e definir suas necessidades formativas (CUNHA, 2007; FONTES, 2010; RIBEIRO, 2009). O espaço de práticas e formulações em fase de construção faz com que a denominação dos profissionais e a divisão de suas funções não estejam sedimentadas. A indefinição da diferença entre produtor e gestor é um reflexo da realidade vivida por esses profissionais diante da complexificação de suas relações de trabalho. Apesar de ainda se confundirem no mercado, as duas profissões possuem diferentes funções: o produtor é um profissional mais executivo, diretamente responsável pela realização de eventos e projetos, garantindo a qualidade e a concretização do produto cultural; o gestor é direcionado às ações mais estratégicas, sendo responsável por criar oportunidades para o futuro, atuando em rede e planejando e avaliando todas as ações e contextos (CUNHA, 2007; RIBEIRO, 2009). Portanto, os dois devem desempenhar papéis diferentes e complementares.

O gestor cultural precisa ter visão global e lidar 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. Além dos conhecimentos de administração, o conhecimento do universo artístico e a sensibilidade são fundamentais para o bom desempenho. A sensibilização à arte é um fator decisivo para a escolha do campo cultural como caminho profissional. A estruturação do campo profissional da gestão cultural é ao mesmo tempo uma demanda e uma tendência latente em âmbito mundial (CUNHA, 2007; FONTES, 2010; RIBEIRO, 2009).

### 3.3. Mercado editorial e de artes visuais

O trabalho nas indústrias criativas envolve um conjunto de atores interdependentes - como criadores, gestores, agentes, produtores, distribuidores e profissionais dos meios de comunicação - que são fundamentais tanto para que o artista consiga atingir seu público, quanto para que o seu trabalho possa ser reconhecido e legitimado. O papel dessas redes de colaboração é particularmente importante na criação de valor nos mercados editorial e de artes visuais.

Um aspecto diferente do mercado editorial em relação a outras indústrias criativas é seu enorme número de produtos. As editoras atraem uma quantidade admirável de autores e, desse modo, os intermediários cumprem um papel fundamental no sistema literário: sua posição entre o autor e o público é decisiva, pois lhes cabe a escolha final do que deve ser publicado e, conseqüentemente, lido. 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. Portanto, para entender melhor esses mercados, é preciso avaliar os papéis atuais desses atores.

A distribuição da arte contemporânea é dominada por acordos entre galerias e artistas. O artista prepara obras periodicamente e a galeria é responsável por sua exposição e venda, além da promoção com colecionadores, críticos e curadores. 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 lidar com tarefas que para ele são tanto estranhas quanto desagradáveis, além de perder um tempo em que poderia estar fazendo arte. As duas partes dividem a receita bruta, com a galeria recebendo até 50 por cento. O contrato geralmente é celebrado apenas com um aperto de mão e não tem duração explícita (CAVES, 2003).

No mercado editorial, o escritor típico termina um livro com muito pouca freqüência, o que diminui o interesse na otimização de longo prazo do acordo editor-autor. Para que um novo livro seja publicado, algum *gatekeeper* deve julgar qual dos aspirantes a artista possui talento suficiente para que se possa ter expectativa de um retorno normal dos recursos investidos em sua promoção.

Nesse cenário, o agente literário exerce um papel distintivo: ele atua como um casamenteiro, identificando que tipos de manuscritos interessam a quais editoras e atribuindo mérito suficiente a obra de um escritor para que o editor o reconheça. O contrato com a editora é baseado na divisão de receitas, com o autor recebendo uma fração do preço de capa dos livros vendidos. As taxas de *royalties* padrão dividem o lucro bruto da editora em torno de 58-42 por cento entre editor e autor. O agente é remunerado por uma parcela dos direitos do autor, geralmente 10%. Nos círculos literários, há um debate contínuo sobre a atitude da editora em relação ao papel do agente. Os agentes costumam conseguir acordos melhores para os escritores do que eles fariam pessoalmente e, ao longo dos anos, têm retirado das editoras o controle de direitos subsidiários, como edições de bolso e roteiros de filme. Por outro lado, sem os agentes as editoras teriam que arcar com os custos de filtragem e seleção da infinidade de manuscritos recebidos (CAVES, 2003).

Outro papel muito importante em ambos os mercados é o dos críticos, pois seus comentários podem influenciar o destino de um produto cultural. Para o consumidor, as críticas podem reduzir a incerteza associada a um produto experimental, cuja qualidade não pode ser totalmente avaliada antes da compra - cada criação artística é única. Em um contexto em que a oferta é grande, o tempo é limitado e os mercados estão saturados com mensagens comerciais, as críticas podem reduzir o risco de fazer uma má escolha e simplificar o processo de tomada de decisão. Para os artistas e diretores, as críticas podem ser vistas como medidas de qualidade e portanto são importantes no estabelecimento da reputação de um criador. A aprovação dos críticos serve para melhorar o *status* de um artista, não apenas entre seus pares, mas também entre patronos, especialistas e instituições públicas. Na perspectiva de gestão, as críticas podem servir como uma forma de publicidade independente: uma avaliação positiva é equivalente a um anúncio, e mesmo uma crítica negativa pode contribuir para a legitimação 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 (DEBENEDETTI, 2006).

Para pensar no futuro das indústrias criativas, é essencial considerar também as mudanças na mídia provocadas pela tecnologia. No entanto, as novas mídias não são estáticas ou bem definidas e fazer um inventário dos tipos já estabelecidos e emergentes não é fácil. Considerando as alterações

introduzidas pela edição, duplicação e distribuição digital, domínios relativamente bem compreendidos, como impressão, áudio e vídeo, se tornam complexos. 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 grande número de pessoas. Nesse cenário, houve a criação dos direitos autorais, o *copyright*, cujas questões jurídicas se baseiam no pressuposto tecnológico (correto na época) de que os meios de reprodução são caros e operados por grandes empresas. Essas suposições perdem sua validade no caso das obras 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, 2010).

Frequentemente, o nascimento de novas tecnologias torna necessária a reformulação de seus enquadramentos culturais, sociais, políticos e jurídicos. Por exemplo, a criação do *copyright* surgiu com a invenção dos meios para produção em massa e a 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. Geralmente, a reformulação dos quadros se atrasa, gerando uma 'janela de oportunidade', onde os recursos tecnológicos estão à frente da compreensão e até mesmo do conhecimento geral das novas possibilidades (STEVENS, 2010).

As novas mídias desafiam os pressupostos das indústrias criativas de várias maneiras. O surgimento das tecnologias da Web 2.0 gerou alterações sem precedentes no *marketing* e nos canais de distribuição. As redes sociais, antes intangíveis, passaram a ser claramente visíveis na internet. 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. Por sua vez, a distribuição eletrônica não tem custos de reprodução significativos: estando a infra-estrutura pronta para permitir aos clientes buscar, encomendar e fazer o *download*, é extremamente barato adicionar conteúdos digitais. A disponibilidade de serviços de impressão e distribuição de baixo custo

torna possível um novo tipo de pequenas gráficas ou editoras virtuais que podem buscar novos canais de distribuição não tradicionais (STEVENS, 2010).

O alto custo, as dificuldades tecnológicas e as restrições legais da duplicação de mídia inspiraram muitos meios de reduzir os custos de compartilhamento e distribuição: do conceito de inscrição na biblioteca à ideia de aluguel de filmes, a história está repleta de tentativas criativas de desenvolvimento de meios para permitir 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 do conteúdo distribuído em mídia física, como CDs e DVDs. As tecnologias digitais têm inspirado novos e originais conceitos de *marketing* que estão sendo efetivamente aplicados pelas indústrias criativas (STEVENS, 2010).

As novas tecnologias permitem que o conhecimento científico e artístico se torne universalmente acessível, a custos virtualmente nulos. Trata-se de um 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, 2010).

Estamos passando de uma era de produtores e compradores, para uma era de fornecedores e usuários. A mudança é profunda: na prática, não se paga mais uma consulta médica, porém paga-se mensalmente um plano de saúde; as impressoras custam muito pouco, pois o importante é a compra regular do *toner* exclusivo. 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 (DOWBOR, 2010).

A forma de elaboração, disponibilização e apropriação do conhecimento *online* gera transformações organizacionais tão profundas quanto as provocadas pelo surgimento das fábricas na era da revolução industrial. Portanto, uma questão importante nas discussões atuais é a necessidade de novas lógicas econômicas e organizacionais, por exemplo, 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, 2010). Nessa linha, Dowbor fala de sua experiência pessoal, como

detentor de um *site* que disponibiliza seus textos gratuitamente *online*: as pessoas lêem, comentam e criticam, em qualquer parte do mundo, tornando-o mais conhecido e permitindo assim que ele faça palestras e equilibre seu orçamento de forma indireta.

O crescimento das vendas *online* resultou em uma diversidade de produtos crescente. Muitos estudos abordam 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 na teoria da Cauda Longa, de Chris Anderson (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).

A economia dirigida pelos *bestsellers* é criação de uma era sem espaço suficiente para oferecer tudo para todos: o mundo da escassez. Com a distribuição e venda *online*, surge um mundo de abundância, onde tudo pode ser encontrado: a Cauda Longa. Combinando uma quantidade suficiente de produtos de menor venda, pode-se obter um mercado maior do que o dos produtos de sucesso. Por exemplo, mais da metade das vendas de livros da *Amazon* vem de fora dos seus títulos mais procurados. Com base nessas estatísticas, o mercado de livros que não são nem ao menos oferecidos nas livrarias médias seria maior do que o mercado daqueles que são. Ou seja, o mercado potencial de livros pode ser duas vezes maior do que parece ser, se for possível acabar com a economia da escassez. Esse é o poder da Cauda Longa e as empresas na vanguarda estão indicando o caminho, com três grandes lições - as novas regras para a economia do entretenimento (ANDERSON, 2004):

- **Regra 1: Disponibilize tudo.** Vale a pena oferecer praticamente tudo pela chance de encontrar um comprador.

- **Regra 2: Corte o preço pela metade. Agora reduza-o.** A questão não é a quantidade de músicas que os consumidores querem comprar, mas sim quantas preferem comprar em vez de fazer o *download* gratuito, pois esse tem um custo: além de eventuais riscos jurídicos, sua qualidade é variável. Oferecendo um preço justo, facilidade de uso e qualidade consistente, é possível competir com o grátis.
- **Regra 3: Ajude-me a encontrá-lo.** As duas extremidades são necessárias: os sucessos são importantes para atrair os consumidores, que então podem ser estimulados a buscar mais, seguindo seu perfil de gostos e desgostos. O objetivo é usar as recomendações para impulsionar a demanda ao longo da cauda, permitindo que produtos menos conhecidos encontrem um público, e criando assim um mercado potencialmente maior de entretenimento em geral.

A diversidade de produtos faz as indústrias criativas enfrentarem frequentemente um paradoxo: quanto maior a variedade oferecida, mais os consumidores se afastam do grande número de opções disponíveis. Portanto, a principal questão atual não parece ser como garantir a diversidade, mas sim como organizar a distribuição - informações sobre os conteúdos disponíveis, referenciamento e editorialização (BENGHOZI & BENHAMOU, 2010).

Um conceito básico do comportamento do consumidor das indústrias criativas é o *'evoked set of brands or products'*: como não é possível avaliar os milhares de produtos disponíveis no mercado antes de tomar a decisão de compra, os consumidores avaliam apenas um pequeno número de marcas ou produtos, o *evoked set*. Portanto, é crucial para os gerentes de *marketing* atingir a mente do consumidor e fazer com que seus produtos se tornem parte desse conjunto. É preciso ter uma marca forte e adequadamente posicionada (COLBERT, 2003). Com as novas mídias, isso se torna ainda mais complexo e importante.

Nada garante, porém, que o produtor possa controlar as cascatas de informação que irão assegurar o reconhecimento ou não do produto. Portanto, para minimizar o risco da incerteza em novos lançamentos, ele 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. No entanto, em analogia com a loteria, em que a

chance de ganhar cresce quando há muitas apostas, os produtores acreditam que a melhor maneira de minimizar o risco é oferecer muitos produtos: a possibilidade de ganhos aumenta, desde que na série oferecida possa haver um vencedor. 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 dos quais menos de cinco serão finalmente reconhecidos, ilustra claramente esta situação (GREFFE, 2010).

Apesar de ser uma questão extremamente importante, poucas pesquisas examinaram como os consumidores escolhem seus livros. Esses poucos estudos indicam que, dentre os múltiplos atributos usados pelo comprador para orientar sua seleção, três se destacam como relativamente importantes: o autor, isso é, sua reputação e a experiência passada do leitor com ele, a reputação da editora e a capa do livro (D'ASTOUS ET AL., 2010).

Nesse sentido, as atividades extra-literárias se tornam importantes para o reconhecimento do escritor e sua progressão na carreira: as relações sociais podem afetar sua reputação. Na carreira artística em geral, os artistas devem diversificar seu portfólio de atividades, a fim de ganhar a vida e promover a si próprios (MENGER, 1999), no entanto, no cenário atual, 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 do comprometimento artístico e são capazes de auxiliar os artistas que perseguem sua carreira individual (CRAIG e DUBOIS, 2010).

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, seria imprudente adotar modelos derivados de outros setores, sem considerar a dinâmica particular das indústrias criativas. 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 (FULLER ET AL., 2010).

As transformações impostas pela economia da cultura digital não justificam a falta de valorização econômica e de remuneração para os criadores, apenas mostram 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. Essa busca por novos modos de remuneração ocorre hoje com mais frequência por meio de um apelo por novos modelos de negócio (GREFFE, 2010).

O aumento da globalização e os efeitos da tecnologia deram origem a mais oportunidades de negócios, porém o mercado também se tornou mais sobrecarregado e a competição aumentou. A emergência das redes de comércio digital trouxe uma mudança estrutural nos mercados de distribuição dos bens culturais. O número de portas de entrada na indústria cresceu, mas a importância de cada espaço isoladamente diminuiu.

Hoje não basta ter um livro publicado ou o trabalho exposto em uma galeria. Existem muitos outros canais para venda e divulgação das obras e da imagem do artista. Mas como saber, entre tantas opções, qual vale a pena? Qual a melhor maneira de se expor e como cuidar da manutenção de todos os canais? Há uma grande dificuldade em encontrar as mídias adequadas para um determinado artista ou tipo de obra, selecionar quais são suscetíveis de gerar vendas e distribuição rentável e determinar como são as melhores formas de promoção. Essas tarefas exigem uma profunda compreensão do mercado, das tecnologias e do trabalho do artista.

Nesse cenário, cresce a importância de um gestor que cuide mais da carreira do artista do que de uma obra específica. O desenvolvimento da 'marca do autor' parece fundamental para a atratividade e distintividade dos produtos criativos, principalmente no caso dos artistas autônomos.