

8. CONCLUSÃO

As atividades ligadas à arte e cultura vêm assumindo posições de destaque como fonte de crescimento econômico e desenvolvimento sustentável. Diversos estudos indicam que as indústrias criativas estão crescendo a uma taxa maior do que o resto da economia. Apesar da crescente importância econômica e social dessas indústrias, ainda há poucos estudos abordando suas questões gerenciais e organizacionais. Nesse contexto, o objetivo desta tese foi entender a produção nas indústrias criativas a partir da perspectiva de seus principais atores - os criadores e os gestores - procurando saber como trabalham, o que desejam, como interagem e que dificuldades enfrentam. Para alcançar esse fim, foi realizada uma revisão de literatura seguida de uma pesquisa qualitativa, baseada em entrevistas em profundidade com artistas e gestores.

Como as pesquisas sobre as indústrias criativas se encontram em um estágio inicial, não havendo ainda consenso nem ao menos sobre o conceito, a definição adotada neste estudo foi:

Indústrias criativas – Atividades nas quais a criatividade é a essência do negócio. Abrangem, além das indústrias culturais, toda a produção cultural ou artística e se destacam das demais indústrias pela sua ênfase na dimensão simbólica.

E dentre as atividades compreendidas nas indústrias criativas - teatro, cinema, televisão, música, *design*, publicidade etc - o foco da pesquisa foi na indústria editorial e no mercado de artes, e, portanto, foram selecionados para participar da pesquisa escritores, artistas visuais e os gestores envolvidos em suas atividades, todos atuantes há bastante tempo no mercado.

Os resultados da pesquisa de campo se mostraram compatíveis com o posicionamento teórico estabelecido a partir da revisão de literatura. Os resultados da análise foram agrupados em cinco tópicos: Perfil dos artistas, Trabalho dos artistas, Perfil e atuação dos gestores, Relacionamento e Mercado. As principais conclusões de cada um desses tópicos foram:

Perfil dos artistas

- Apesar de a formação acadêmica não ser necessária para o exercício da profissão artística, os criadores entrevistados valorizam o estudo e atualização constante, seja como for.

- Muitos exercem atividades paralelas ao trabalho artístico, as quais são necessárias para o sustento: se fosse possível, prefeririam viver apenas da atividade artística escolhida, mesmo obtendo menor remuneração.
- A motivação no exercício da atividade artística é intrínseca. Para muitos, além do prazer gerado pelo ato, a expressão artística é uma necessidade que não atendida gera cansaço e desânimo.

Trabalho dos artistas

- Não há necessidade de intervenção da gestão no processo de criação dos escritores e artistas visuais. A inspiração é inerente aos artistas e eles têm uma rotina de trabalho auto-imposta. Os criadores costumam interagir com os gestores apenas após a conclusão do produto final.
- Não costuma haver resistência à execução de obras sob encomenda, desde que haja compatibilidade do pedido com o interesse do artista e respeito à sua liberdade criativa.
- A primeira publicação costuma ser difícil e demorada. O processo pode transcorrer mais facilmente caso o criador seja uma pessoa conhecida no mercado, mesmo que em outro meio, ou tenha algum 'padrinho'.
- A necessidade de exposição da obra vai além da expectativa de retorno financeiro: a publicação é vista como a conclusão do trabalho, independentemente do resultado das vendas. A questão comercial realmente não é a mais importante para os artistas: a remuneração é bem vinda, mas o reconhecimento é fundamental.
- A publicação de um livro ou a exposição de uma obra não são os únicos caminhos para os criadores: os artistas têm consciência de que os trabalhos paralelos a sua atividade artística principal são importantes, tanto pelo retorno financeiro, quanto para reforçar a divulgação e venda de suas obras.

Perfil e atuação dos gestores

- Os papéis dos gestores que atuam nos mercados editorial e de arte não possuem limites bem definidos e estão se modificando.
- O foco de interesse dos editores e galeristas está na venda do produto e não na formação do artista. Como citado no posicionamento teórico, eles atuam mais como produtores do que como gestores, pois estão

focados na concretização do produto. O papel de gestor - ligado a ações mais estratégicas e responsável por criar oportunidades para o futuro - é exercido pelo agente, pelo próprio artista ou inexistente.

- A maioria dos gestores costuma trabalhar exclusivamente com artistas já consagrados.

Relacionamento

- Há pouca interação entre criadores e gestores. Portanto, muitas das expectativas dos artistas em relação à gestão se referem à estrutura das organizações, principalmente à capacidade de distribuição e aos investimentos em divulgação: os autores desejam estar presentes no mercado, tanto fisicamente com seus produtos, quanto na mídia.
- Em comum, todos os gestores destacam que a relação com cada um dos criadores é única.

Mercado

- Principalmente entre os artistas, há uma noção de que o mercado ainda é amador e desorganizado, e essa é uma questão que os incomoda. Todos os entrevistados, porém, acreditam que o mercado – tanto o editorial quanto o das artes – vem crescendo e se profissionalizando.
- As transformações em geral são vistas de forma positiva, mas algumas ainda não têm respostas, como no caso das novas mídias originando questões de difícil solução relacionadas a exposição e remuneração.
- Os editores acreditam que o cenário vai mudar rapidamente, mas ainda não têm uma visão clara de como se colocar no mercado.
- A diversidade crescente de produtos e oportunidades torna ainda mais complexa e importante a questão da valorização do nome do artista. A multiplicidade de opções dificulta a escolha do consumidor, que consegue avaliar apenas um pequeno número produtos. É crucial fazer parte desse conjunto e, para isso, é preciso ter uma marca forte. Todos os entrevistados reconhecem a importância da construção da marca do autor e enfatizam que esse reconhecimento é obtido na avaliação do conjunto e não de uma obra isolada.
- A construção da marca não é uma tarefa simples nem rápida: o trabalho precisa ser divulgado em locais adequados e obter o

reconhecimento dos pares e do circuito institucional. Para os gestores, a longo prazo esse reconhecimento é o que garante maior valorização e sucesso comercial duradouro. Para os artistas, a consagração do nome é importante, tanto pelo possível retorno financeiro, quanto pela realização artística em si. O prestígio do autor, além de valorizar suas obras, torna possível o exercício de outras atividades remuneradas.

- Apesar do agente não ser uma figura comum no mercado, muitos dos entrevistados reconhecem sua necessidade. Mesmo os artistas que desempenham bem o papel de gestores de sua própria carreira gostariam de contar com o apoio de um agente.

Os resultados da análise mostraram que o estudo atingiu o objetivo proposto e deram origem à indicação de algumas implicações gerenciais. Em primeiro lugar, o que se constatou na pesquisa foi que os artistas administram bem o processo de criação, pois há uma disciplina auto-imposta e uma motivação intrínseca ligada ao exercício da atividade artística em si. Nessa etapa, eles realmente não precisam da intervenção de um gestor. Na fase seguinte, a obra deve ser publicada e, então, o apoio de outros profissionais se torna necessário. As editoras e galerias atuam basicamente como distribuidoras e seu foco de interesse está no produto - o livro, a tela, a obra - e não no criador. No entanto, os artistas precisam de gestores de carreira, que possam auxiliar não apenas nas vendas, mas também na valorização tanto de suas obras, quanto de sua imagem.

Essas questões se tornam mais importantes quando se consideram as mudanças recentes e as que ainda vão ocorrer em um futuro próximo. As novas tecnologias estão gerando grandes transformações nas indústrias criativas, principalmente no que diz respeito ao *marketing* e aos canais de distribuição. As novas mídias aumentam a acessibilidade e reduzem os custos, o que beneficia os consumidores, mas deixa os intermediários que controlam a disponibilização dos bens criativos bastante desconfortáveis. Uma questão em debate atualmente é a necessidade de elaborar novos modelos de negócios, com novas lógicas econômicas e organizacionais. Em relação às formas de remuneração, por exemplo, percebe-se que mesmo trabalhos não remunerados podem ser compensadores, por gerar reconhecimento e permitir que os criadores obtenham ganhos em outras atividades.

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 mais intensa. A economia da cultura digital gerou uma mudança estrutural nos mercados de distribuição dos bens culturais. O número de portas de entrada na indústria cresceu, mas o potencial de cada espaço isoladamente diminuiu. Hoje não basta ter um livro publicado ou um trabalho exposto em uma galeria: existem muitos outros canais para venda e divulgação das obras e da imagem do artista.

A questão, portanto, é como saber, entre tantas opções, em qual se deve investir. Qual a melhor maneira de se expor e como cuidar da manutenção de cada canal? Não é simples 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.

Tentar imaginar o impacto das mídias que ainda vão ser inventadas ou utilizadas é ainda mais difícil. Nesse cenário, cresce a importância do gestor que cuide da carreira do artista e esteja atento às mudanças para perceber rapidamente qualquer oportunidade, vantagem ou desvantagem que surja. O reconhecimento da marca do autor é fundamental para a atratividade e diferenciação dos produtos criativos, principalmente no caso dos artistas autônomos.

Mesmo sem pensar muito nas transformações que estão ocorrendo e ainda vão ocorrer no mercado, todos os entrevistados reconhecem o papel do agente como necessário e destacam que sua tarefa não é fácil. Para ter uma boa atuação como agente, é imprescindível que o profissional tenha excelente capacidade de relacionamento, bons contatos, cultura e experiência no mercado, como atuação anterior em assessoria de imprensa, em editoria ou como colecionador. Ele deve conhecer bem o artista, seus desejos e suas capacidades e as oportunidades e público adequados, identificando não apenas os locais apropriados para exposição das obras como também outras atividades que remunerem o artista ou valorizem sua imagem e seu produto principal. Além disso, o agente deve conquistar a confiança dos artistas que representa, não apenas no sentido de honestidade, mas também de sua capacidade para lidar com cada situação e fornecer as melhores orientações.

Se a figura do agente se fortalecer no mercado, esses profissionais podem desenvolver carteiras com grupos de artistas e assim aumentar seu poder de barganha com editoras, galerias, feiras ou outros meios de exposição. Para que o trabalho seja efetivo, o agente e o artista devem desenvolver uma parceria de longo prazo, pois a construção de uma marca não é uma tarefa simples nem rápida e o resultado do trabalho só costuma ser visto muito tempo depois.

No estágio inicial da pesquisa, havia uma expectativa de que as diferentes lógicas e desejos dos artistas e gestores poderiam levar a um conflito de interesses e eventuais dificuldades na convivência. O título original da tese, inclusive, era *Desafios da convivência: artistas e gestores nas indústrias criativas*. No entanto, o que se percebeu é que, apesar das diferentes expertises, os objetivos não costumam ser conflitantes. Mais do que isso, parece não haver desafios na convivência, simplesmente porque... não há convivência. A proposta inicial era sugerir melhorias na relação entre artistas e gestores, mas o que se nota é que o mercado ainda está um passo atrás, e hoje praticamente não há interação. Surgiu então o novo título - *Panis et Ars: artistas e gestores nas indústrias criativas* – dando destaque ao fato de que a motivação principal dos artistas é a arte - *ars gratia artis* - e não a remuneração. Para eles, se a sobrevivência está garantida, nada mais importa.

Vale lembrar que a pesquisa de campo se baseou nos mercados editorial e de artes no Brasil e, desse modo, um ponto fundamental a ser observado é a especificidade dos indivíduos selecionados: é preciso ter em mente que as conclusões do estudo não devem ser automaticamente estendidas a grupos com características diferentes, como artistas de outros países ou setores. Apesar dessa restrição, as conclusões podem ser úteis para outros trabalhadores nas indústrias criativas ou mesmo em outros setores que possuam características semelhantes. Por exemplo, o perfil estudado parece semelhante ao de outros criadores, como *chefs* de cozinha e estilistas de alta costura, e em certos aspectos se assemelha ao de outros profissionais que administram seu próprio trabalho, como consultores e autônomos.

Sugere-se a realização de futuras pesquisas com outros perfis de criadores, sendo interessante destacar dois tipos bem diferentes dos estudados: os que exercem a criação em grupo, como nas companhias de teatro ou cinema; e os empregados em firmas, como agências de publicidade.

Espera-se, com esta tese, ter colaborado para um melhor entendimento da produção nas indústrias criativas, identificando elementos que podem aprimorar o desempenho do setor. As atividades artísticas, além de serem apontadas como fonte de crescimento econômico e desenvolvimento sustentável, proporcionam prazer tanto para os artistas e gestores envolvidos com seu trabalho, quanto para o público ao qual a obra se destina, contribuindo, desse modo, para a qualidade de vida da sociedade.