

**ASPECTOS INSTITUCIONAIS E
TECNOLÓGICOS DA CULTURA E
DA CRIATIVIDADE:**
POLÍTICAS, NORMAS LEGAIS,
DIREITOS DE PROPRIEDADE
E MUDANÇAS ECONÔMICAS

MARCELO MILAN
GUSTAVO MÖLLER
DÉBORA WOBETO
(ORGS)

ITAÚ CULTURAL

Presidente

Alfredo Setubal

Diretor

Eduardo Saron

NÚCLEO OBSERVATÓRIO

Gerência

Jader Rosa

Coordenação

Luciana Modé

Produção

Ediana Borges
Rafael Gama Figueiredo

NÚCLEO DE COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO

Gerência

Ana de Fátima Sousa

Coordenação de conteúdo

Carlos Costa

Direção de arte

Yoshiharu Ararkaki

Produção editorial

Luciana Araripe

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor

Carlos André Bulhões Mendes

Vice-Reitora

Patrícia Pranke

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

Diretora

Maria de Lurdes Furno da Silva

Vice-Diretor

André Moreira Cunha

NÚCLEO DE ESTUDOS EM ECONOMIA CRIATIVA E DA CULTURA

Coordenação

Marcelo Milan

Gerência

Gustavo Möller

Coordenação de Ensino e Pesquisa

Débora Wobeto

Projeto gráfico e editoração

Carolina Nobre

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A839 Aspectos institucionais e tecnológicos da cultura e da criatividade : políticas, normas legais, direitos de propriedade e mudanças econômicas / Organizadores Marcelo Milan, Gustavo Möller, Débora Wobeto. – Porto Alegre : UFRGS/FCE; Itaú Cultural, 2022.
recurso digital

Modo de acesso: internet

ISBN: 978-65-5973-097-1 (recurso eletrônico)

1. Tecnologia. 2. Criatividade. 3. Políticas públicas. 4. Direito de propriedade. 5. Indústria cultural. I. Milan, Marcelo, organizador. II. Möller, Gustavo, organizador. III. Wobeto, Débora, organizadora. IV. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas. Núcleo de Estudos em Economia Criativa e da Cultura V. Itaú Cultural. Núcleo Observatório. VI. Título.

CDD 606

ASPECTOS INSTITUCIONAIS E TECNOLÓGICOS DA CULTURA E DA CRIATIVIDADE: POLÍTICAS, NORMAS LEGAIS, DIREITOS DE PROPRIEDADE E MUDANÇAS ECONÔMICAS

MARCELO MILAN
GUSTAVO MÖLLER
DÉBORA WOBETO
(ORGS)

ISBN: 978-65-5973-097-1



capítulo

05

NOVAS TENDÊNCIAS DAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS NO BRASIL E NO MUNDO

Marieli Vieira
Marcelo Milan

INTRODUÇÃO

O capítulo apresenta um panorama de algumas novas tendências que se apresentam no horizonte das indústrias criativas no Brasil e no mundo, bem como a evolução conjuntural mais recente. A primeira seção trata do futuro do mundo do trabalho, sublinhando o papel transversal das chamadas ocupações criativas. A segunda se concentra no tema da digitalização e nos seus impactos nos diferentes setores culturais e criativos. A terceira seção discute a emergência de novos modelos de negócios no interior das indústrias criativas. Por fim, a quarta e última parte explora a conjuntura recente e consequências da atual pandemia sobre as indústrias e ocupações criativas.

1. CRIATIVIDADE E O FUTURO DO MUNDO DO TRABALHO

As transformações no mundo do trabalho permitem observar que os recursos humanos demandados envolvem características cada vez mais subjetivas. Com a substituição do trabalho humano pelo executado por máquinas, a área de recursos humanos, mais seletiva e voltada para um perfil especializado, seleciona menos trabalhadores com as qualificações da revolução industrial anterior e busca neste seleto grupo habilidades complexas que vão além do que os treinamentos tradicionais conseguem transmitir: envolvem características como a capacidade de decisão, de resolução de problemas, de antecipação de situações e de proposição de soluções criativas para os mesmos, assim como a capacidade de liderança. As mudanças em curso incorporam assim a busca por novas potencialidades humanas para serem exploradas em busca de lucro — potencialidades essas que caracterizam em grande medida o profissional criativo e também o trabalhador contemporâneo que não é necessariamente superespecializado, mas capaz de exercer múltiplas funções diferenciadas a partir de sua experiência de vida e que desta forma busca se superar individualmente e se manter no mercado (CARVALHO, 2017).

Florida (2005), ao estudar a classe criativa, a distingue como uma classe capaz de solucionar problemas e experimentar novas ideias de forma autônoma ou independente, tendo essa função como fonte de remuneração, mas não estando esta função restrita unicamente a essa classe. Conforme explica em outro trabalho (Florida, 2012), três habilidades que se exigem da classe criativa são: i) a habilidade de desenvolver o trabalho tradicional; ii) a habilidade cognitiva, que envolve a capacidade de aprender, processar informações e a resolução de problemas, e; iii) a habilidade social, que envolve a capacidade de trabalhar com pessoas e atingir objetivos, exigindo boa comunicação e liderança. As funções que exigem habilidades cognitivas e sociais estão em alta demanda nas grandes regiões metropolitanas e são cada vez mais essenciais ao crescimento das cidades.

A tecnologia da informação e a globalização fizeram surgir a economia baseada no conhecimento, em que há necessidade crescente de habilidades criativas dos

indivíduos. Cauzzi (2016) explica que essas habilidades devem ser interpretadas não como ligadas à sensibilidade artística, talento e genialidade, mas como a capacidade de formular novos problemas, transferir conhecimento, focar em um objetivo. Isto é, a capacidade de se produzir algo novo e adaptável às circunstâncias.

O processo de mudança no trabalho criativo é complexo, dado que a tecnologia não é o único fator causador da mudança. A tecnologia é testada em padrões sociais, institucionais e culturais, sobre os quais vai ocasionar adaptações radicais ou incrementais, ou sofrerá resistência (HEARN, 2020). Por exemplo, Bourreau, Gensollen e Moreau (2012) analisam o impacto da digitalização nos modelos de negócios para o mercado da música e concluem que há maior potencial para ocorrer um *big bang* nos modelos de negócios, em que as empresas experimentam todos os modelos de negócios potenciais, sem se concentrar em um modelo específico. Em alguns casos as inovações radicais podem levar a adaptações suaves ou incrementais nos modelos de negócios. Porém, esse espaço para experimentação nem sempre existe. Assim, as organizações em que o trabalho criativo será encontrado no futuro também estão em evolução (HEARN, 2020).

Ao mesmo tempo, surgem novas configurações e arranjos produtivos, na forma de espaços em que se compartilha o conhecimento, a experimentação e os processos coletivos de inovação. Esses espaços colaborativos são analisados e classificados por Capdevila (2017) como as fábricas-laboratório (*Fab Labs*), espaços comuns de trabalho (*co-working*), espaços de experimentação (*makerspace/hackerspace*) e os laboratórios vivos (*Living Lab*).

As fábricas-laboratório visam explorar ideias novas e experimentar ferramentas de prototipagem e disseminar o conhecimento, não sendo, portanto, o espaço destinado ao desenvolvimento de projetos comerciais (o que deve ser feito fora do *Fab Lab*). Os espaços de *co-working* são espaços, geralmente de escritórios, onde trabalhadores independentes, empreendedores ou pequenas empresas compartilham recursos e estão dispostos a compartilhar os conhecimentos com a comunidade, cobrando uma pequena taxa mensal de acesso às suas dependências. Há também os *hackerspaces* e *makerspaces*, que têm princípios de compartilhamento e *design* aberto, onde se promove o desenvolvimento de laços sociais. Enquanto os *makerspaces* se baseiam no movimento ‘faça você mesmo’, os *hackerspaces* são

baseados no ativismo pela busca de melhorias na comunidade. Finalmente, os *Living Labs* são laboratórios de inovação com foco no usuário, que abordam a perspectiva de influência do cotidiano na criação de valor (CAPDEVILA, 2017).

Outro aspecto importante da economia contemporânea é a fugacidade e as transformações rápidas nas experiências. Os consumidores apresentam versatilidade crescente e ocorre uma inversão das perspectivas, na qual o consumo se torna fugaz de tanto mudarem os desejos dos consumidores. Eles passam a valorizar mais as experiências por meio de uma disponibilização temporária, do que a posse do objeto em si. Portanto, as marcas se tornaram uma promessa de experiência e os objetos de consumo se tornaram portadores de sentidos. Isso leva à marca do progresso técnico e da globalização: um capitalismo baseado na autenticidade e que busca manter a atenção do consumidor e encurtar a duração dos produtos, trazendo uma relação evoluída entre a arte, a cultura e a criatividade (GREFFE, 2015).

Os setores da economia criativa têm organizações de tamanhos diferentes e, segundo Hearn (2020), cada setor determinará muitas das características do trabalho envolvido. As mudanças organizacionais afetarão a extensão em que o trabalho é formal ou informal e baseado em *portfólio*. A digitalização envolve tendências de precarização e de mais trabalho baseado em contratos fora dos cargos permanentes, embora algumas organizações criativas sigam a estratégia de manter esses cargos permanentes para atrair e reter profissionais criativos de alto valor estratégico.

No caso do Brasil, o mapeamento da Firjan (2019) ilustra uma mudança nas relações trabalhistas das indústrias criativas, nas quais estão surgindo novas formas de trabalho juntamente a novos modelos de negócios. Essas formas de trabalho, muitas vezes relacionadas ao processo de digitalização, dão preferência para a flexibilidade e a liberdade, e foram acentuadas por reformas legislativas realizadas recentemente e pelo cenário adverso dos últimos anos. As empresas buscam estabelecer relações mais flexíveis para redução de custos e aumento da competitividade de seus produtos e serviços.

A “pejotização” é uma das formas de trabalho menos tradicionais que tem ganhado espaço, pela qual se contratam profissionais autônomos detentores de microempresas, sem vínculos empregatícios. Esse processo permite que as empresas tenham redução de custos e que os trabalhadores tenham maior liberdade

e flexibilidade (nesse formato de contratação, os trabalhadores podem trabalhar para outras empresas e tentar obter maior remuneração). Em contrapartida, os trabalhadores têm maior instabilidade, pois trabalham sem vínculo e sem os direitos a ele vinculados (FIRJAN, 2019).

Com o mundo se tornando mais conectado, as relações de trabalho estão se alterando e as indústrias criativas já apresentam o aprofundamento da “pejotização”. Conforme dados apresentados pela Firjan (2019), a figura da pessoa jurídica na indústria criativa é mais difundida e usual, o que acontece devido às características do setor, que trabalha com projetos que não tem necessariamente um fluxo contínuo e suas diferentes etapas são executadas por profissionais diferentes. A consolidação da “pejotização” na economia criativa se dá especialmente no setor audiovisual, no qual a Lei do Audiovisual¹ incentiva essa nova forma de prestação de serviço.

As profissões criativas têm sido bastante demandadas, principalmente aquelas que refletem o contexto da transformação digital e valorização da experiência do consumidor. Profissionais que possam auxiliar as empresas a compreender os seus consumidores são demandados crescentemente, como os analistas de pesquisa de mercado, analistas de negócios e relações-públicas. Essas profissões auxiliam na promoção e preservação da imagem das empresas e na sua capacidade de comunicação com nichos específicos do mercado. Na busca pela diferenciação e qualidade na experiência do consumo, aumentou a busca pelos *visual merchandisers*, diretores de criação, chefes de cozinha e *designers*. As empresas também passaram a focar nas novas formas de mídias, com os editores de mídia, e na qualidade da informação, com os programadores e gerentes de tecnologia da informação (FIRJAN, 2019).

Os movimentos de transformação digital são acompanhados de perto pela indústria criativa brasileira. Profissões baseadas em tecnologia e modificação de padrões de consumo têm sido promovidas pela digitalização, e a era digital está mudando o padrão ocupacional das áreas criativas. Assim, se reduz a busca por ocupações tradicionais e aumenta a procura por ocupações voltadas a melhor experiência dos consumidores, como a inclusão no mundo digital (FIRJAN, 2019).

¹ Lei 8.685/1993.

Conforme aumenta a conectividade, aumenta a demanda por conteúdo de qualidade, bens e serviços mais criativos, que tendem a ser mais eficientes e rentáveis se oferecidos em grande escala. Dessa forma, são favorecidas as estruturas produtivas mais flexíveis e aumenta a criação de empregos, que não são necessariamente estáveis ou formais, dadas as características dos projetos criativos. Como apresentado pela Firjan (2019), a cultura é a área com o menor número de trabalhadores formais no Brasil. Ou seja, as ocupações criativas têm relação próxima com o aumento das tecnologias e novas formas de organização da produção. A seção seguinte se concentra na digitalização e seu impacto nas indústrias criativas.

2. O IMPACTO DA DIGITALIZAÇÃO SOBRE AS INDÚSTRIAS CRIATIVAS

O advento da tecnologia digital abriu muitas possibilidades de *marketing* e distribuição, aumentando o potencial econômico das indústrias criativas. Com o crescente acesso a celulares e dispositivos móveis em geral nos países em desenvolvimento, o papel das tecnologias da informação e comunicação (TICs) na promoção da economia criativa se relaciona cada vez mais com o acesso à informação e compartilhamento de dados, assim como criações multimídia (UNCTAD, 2010).

Empreendedores criativos podem usar as TICs para se comunicarem com fornecedores e clientes, gerenciar finanças, recursos humanos e materiais, assim como comprar e vender bens e serviços criativos *on-line*. Segundo a UNCTAD (2010), as TICs proporcionam elevado potencial sobre as indústrias criativas, pois elas podem alavancar o desenvolvimento de novos elos das cadeias de valor. Isso pode ocorrer por meio da convergência digital, por três formas: i) convergência tecnológica, que se trata da mudança nos padrões de propriedade de mídia, como televisão, jogos, músicas e filmes; ii) convergência de mídia, permitindo o consumo de diferentes mídias, e; iii) convergência de acesso, em que toda a produção e distribuição está se tornando disponível e acessível na Internet.

O aumento do acesso às produções, por banda larga, impulsiona as compras *on-line*, a educação, *downloads* de músicas e outras formas de conteúdo digital. Por isso, a banda larga é essencial para apoiar novas indústrias criativas e ajudar a estimular a indústria e o emprego doméstico. A inclusão digital cada vez mais se mede pela fluência tecnológica e pela criação de conteúdo multimídia, e não somente por computadores ou acesso à Internet. O mais importante é a capacidade de as pessoas fazerem uso dessas tecnologias para a produção de conteúdos criativos (UNCTAD, 2010).

Os efeitos das TICs nas indústrias criativas dependem de como elas incorporam e usam as TICs na produção e na distribuição. Elas podem significar a oportunidade

de desenvolvimento de inovação na produção, distribuição gratuita, reprodução de cópias perfeitas e auxiliar na redução dos custos, propiciando o aumento da diversidade nas produções culturais, criando novos modelos de negócios e oportunidades econômicas. Há também a possibilidade de que alguns autores chamam “morte da distância”, podendo ser eliminada a necessidade de interações face a face. Mas a produção da propriedade intelectual ainda envolve trabalho e transformação, podendo haver efeitos específicos de co-localização pela habilidade e experiência incorporados fisicamente. Com as evidências apontando, na verdade, para uma renovada importância do lugar ou do espaço, por meio por exemplo dos *clusters* (UNCTAD, 2010).

Com a digitalização da produção, se torna possível uma interação mais próxima entre linhas de produtos diferentes. As empresas buscam reaproveitar ou reutilizar os direitos de um produto para a produção, reprodução ou ressignificação de outro, o que multiplica as possibilidades de exploração da propriedade intelectual. Os formatos digitais reduzem ainda o custo de armazenamento e transporte, assim como a possibilidade de degradação. No longo prazo, a possibilidade de lucros de monopólio é reduzida, mas também se abrem novas portas para pequenos produtores (UNCTAD, 2010).

Towse e Hernández (2020) explicam no verbete correspondente que a digitalização tornou possível a transformação de muitos bens em serviços intangíveis, com formatos que possam ser comercializados pela Internet (ou seja, os produtos que antes eram chamados de bens, agora são chamados de serviços). Nos formatos eletrônicos, esses itens podem ser personalizados, reutilizados e transmitidos de uma forma que não era possível anteriormente, quando eram bens tangíveis. Com isso, as políticas de preços mudaram. Agora, em vez de comprar um bem por um preço fixo, os serviços são comprados por uma taxa de licença que permite o acesso por um período específico de tempo (não mais por tempo indeterminado).

O processo de digitalização fez com que esses bens, que anteriormente eram rivais, fossem comparados aos bens públicos, não exclusivos e não rivais, pois é fácil compartilhar arquivos digitais entre usuários sem qualquer pagamento, o que gerou reação por parte das indústrias criativas produtoras de materiais digitais. Apesar da existência da lei de direitos autorais, a digitalização abriu questionamento so-

bre a capacidade dos criadores de apropriarem receitas nesses mercados. A lei de direitos autorais tem medidas de proteção tecnológica sendo usadas para prevenir a distribuição não autorizada, mas a escala de cópias faz com que seja uma tarefa inalcançável aplicá-la totalmente (TOWSE; HERNÁNDEZ, 2020; TOLILA, 2007), visto que se desenvolveram muitas novas formas de divulgação de novos produtos na Internet e uma vasta gama de produtos culturais pode ser reproduzida sem custos (BAUER; LATZER (2016). Muitos produtos da economia criativa são potencialmente digitalizados e isso cria vulnerabilidades e a possibilidade de os produtores não receberem a recompensa adequada pelo investimento intelectual e laboral realizado nos bens e serviços (UNCTAD, 2010).

Antes mesmo da digitalização, as indústrias criativas já eram caracterizadas por altos custos irrecuperáveis de criação dos produtos (protótipos), que dificultava a competição com os *free-riders*, que geram cópias sem financiar os custos de desenvolvimento do produto. De acordo com Bauer e Latzer (2016), um sistema efetivo de direitos autorais poderia mitigar esse problema e dar aos autores o poder de controlar suas obras e proteger o seu investimento inicial na criação de novas obras. Temporalmente a lei de direitos autorais se adaptou às novas tecnologias de produção e distribuição da produção criativa, funcionando bem, desde que os produtos criativos fossem disseminados com suportes tangíveis (livros impressos ou discos). Mas desde que a disseminação dos produtos criativos passou a ser puramente digital, com a crescente desmaterialização do suporte (*downloads* e *streamings*), os direitos autorais têm sido infringidos e contornados.

Com o avanço das tecnologias da informação, avançam também os desafios e oportunidades para as quais as empresas precisam se capacitar, e isso afeta a sua competitividade como consequência da era digital (PILEGE; PLOTA; PILEGIS, 2020). A digitalização muda a sociedade e o comportamento do consumidor, o que faz com que as empresas tenham de dar atenção crescente para a experiência do consumidor. Esse fato ocorre em toda a economia, não somente em setores específicos. Adaptar-se a esse processo exige das empresas novas competências e habilidades, isto é, elas precisam de mais do que aumentos na produtividade. A facilidade da conexão com a Internet dá aos consumidores a possibilidade de consulta à referência em qualquer lugar que estejam, mesmo nas lojas físicas. Portanto, não é mais suficiente

que as empresas afirmem que seus produtos são de qualidade, devem se comunicar e atender seus consumidores, nos canais em que estes estão presentes. No mercado criativo brasileiro as empresas já se preparam para atuar dessa forma (FIRJAN, 2019).

Por sua vez, as tecnologias permitem que as empresas possam explorar novos desafios, tendo acesso a qualquer ambiente geográfico de forma rápida, se tornando mais visíveis no mercado global e podendo explorar retornos crescentes de escala. Essa facilidade reduz os custos e as barreiras à entrada nestes mercados. As tecnologias da informação permitiram o acesso a diferentes plataformas, programas e tecnologias que melhoraram o funcionamento dessas organizações (UNCTAD, 2010; PILEGE; PLOTA; PILEGIS, 2020). Formas que antes eram separadas (som, imagens, texto), agora são integradas por novas técnicas de edição e *softwares*, que abrem possibilidades para novas formas de arte e transformação das já existentes (UNCTAD, 2010).

A possibilidade de prestação de serviços *on-line* pode ser uma boa forma de as empresas dos países em desenvolvimento aproveitarem sua vantagem comparativa em alguns serviços intensivos em mão de obra. Aqui entra o papel do governo em promover o uso das TICs, especialmente nas pequenas e médias empresas, que representam o âmago da indústria criativa e empregam a grande maioria dos trabalhadores criativos nos países desenvolvidos e em desenvolvimento (UNCTAD, 2010).

Conforme explica a UNCTAD (2010), a digitalização parece favorecer a diversidade, com ferramentas de produção digital que permitem aos artistas se diferenciarem de seus colegas, enquanto aos consumidores ela permite a descoberta de novas músicas que combinem com seus gostos específicos. Por outro lado, argumenta-se que a digitalização conduz à homogeneização, tornando menos custoso para os artistas a imitação de outras músicas, e para os consumidores as recomendações feitas com base na popularidade podem reduzir a diversidade.

Outro estudo da UNCTAD (2018) acrescenta que a interação entre a economia criativa e o mundo digital não deveria ser surpresa, pois o ambiente digital é um terreno fértil para operação da economia criativa, puxando alavancas como a escrita, vídeo, música, *software*, fotografia, jogos, pesquisa e desenvolvimento, entre outros. Também avançam as análises de *big data*, realidade aumentada, inteligência artificial, realidade virtual, *blockchain*, *marketing* digital e publicidade *on-line*. Como

defendido por alguns autores, a combinação da esfera digital com as informações, mídia e conteúdo criativo permite a rápida globalização de ideias e informações, e possibilitando um rápido crescimento da economia criativa.

As fronteiras entre mídia, entretenimento, tecnologia e telecomunicações se confundem e a economia criativa se fortalece por impulsos como a conectividade onipresente, o consumidor móvel, a personalização, mudança de plataformas e a necessidade de novas fontes de receitas. Porém, o conteúdo continua tendo a maior importância, com os trabalhadores criativos por trás da geração de conteúdo (conteúdo criativo), sendo a base da indústria criativa (transforma ideias e trabalho criativo em lucros). E a Internet é como as pessoas acessam o conteúdo, seja para informação ou entretenimento (UNCTAD, 2018).

Segundo Bauer e Latzer (2016), a digitalização e a Internet afetaram muitos produtos e serviços: os casos óbvios dos produtos colocados em formatos digitais (músicas, filmes, livros, jogos); a criação de obras culturais (inovação de produto); videogames conectados aos consumidores pela Internet; e o acesso, modificação e disseminação das variações dos produtos culturais. Até mesmo as apresentações ao vivo sofreram impacto da digitalização, pois passaram a ser transmitidas simultaneamente, de forma que o público pudesse acessar eventos distantes dos quais não conseguiria participar — com isso é possível que o público pagante seja muito maior que o local original pudesse comportar, com sua capacidade limitada (dessa forma, podem ser adquiridas fontes adicionais de receita da ‘bilheteria’). Nesse caso, o público é restrito aos pagantes, mas alguns serviços passaram a ser distribuídos gratuitamente (obras literárias, por exemplo). A digitalização afeta também os custos de distribuição para os produtos culturais reproduzíveis — uma versão híbrida era a venda de cópias físicas por lojas *on-line*, agora, com a versão digital do *e-commerce*, se vendem acessos a *streaming* e assinaturas, em que se pode ter acesso a uma ampla variedade de obras.

Neste ambiente de mudanças, as vendas nos mercados digitais em comparação com os mercados tradicionais podem auxiliar na compreensão da escala das transformações. No mercado da música, por exemplo, as vendas pela Internet, em plataformas digitais, passaram a ter grande representatividade no total, e o mercado *on-line* continua a ser impulsionado. Os ambientes virtuais se tornaram

importantes centros de atividades (UNCTAD, 2010). O *streaming* oferece acesso ilimitado a um vasto catálogo de músicas por um preço fixo (o valor da assinatura) ou gratuitamente dentro de um serviço. Com isso, o potencial para descoberta de músicas é ampliado, aumentando o consumo total e sua diversidade (DATTA; KNOX; BRONNENBERG, 2018; ALY-TOVAR *et al.*, 2020; BOURREAU; MOREAU; WIKSTROM, 2022). Os resultados de Nguyen, Dejean e Moreau (2014), de que o *streaming* tem efeito positivo no comparecimento das pessoas em *shows* nacionais e internacionais, sugerem que o *streaming on-line* é um meio que promove a indústria da música e a reforça em vez de prejudicá-la.

O modo de consumo da produção televisiva também mudou. O público está se fragmentando e novos competidores estão surgindo. Os jovens passam cada vez menos tempo em frente à televisão e boa parte deles assistem em formato *catch-up*² ou em outra tela. O ato de 'ver televisão' perde, dessa forma, grande parte do seu significado, pois se torna plural. Além de assistir conforme a programação, o usuário pode ver TV em *catch-up*, TV baseada em interatividade, pode comprar programas de vídeo ou assinar serviços, gravar programas ou ainda ficar longe por meio do consumo de programas disponíveis em plataformas acessíveis diretamente na Internet. A cultura de menor risco e as regulamentações acentuam a dificuldade de competir com as produções do YouTube, Netflix, Amazon, HBO, entre outras plataformas (BENHAMOU, 2015).

Com a digitalização dos cinemas, de acordo com André (2017), os estúdios tendem a se concentrar menos em obras com grandes orçamentos e que tenham potencial para atingir o mercado internacional. As melhorias trazidas pela digitalização não têm um aspecto claro junto aos espectadores cinematográficos, pois boa parte delas foram motivadas por interesses econômicos e pressões concorrenciais. Com mudanças nos processos e equipamentos, por outro lado, a digitalização das cópias barateia os custos de fabricação e transporte, aumentando os lançamentos simultâneos e reduzindo a abertura à pirataria.

² Modalidade de TV por assinatura em que o usuário pode assistir aos conteúdos em qualquer momento posterior à exibição.

Com as artes cênicas não seria diferente. Apesar do caráter tradicional, sempre há espaço para incorporar inovações e mudanças na forma de operação e na forma como suas expressões são ofertadas ao público. As artes cênicas, assim como outros setores culturais e criativos, fazem parte do fenômeno da formação de valor por bens intangíveis. Com a digitalização, as peças de teatro e apresentações de dança desse setor passaram a envolver simultaneamente projeções, interações e fragmentações vindas de diferentes localidades. As tecnologias digitais e suas ferramentas trouxeram muitas possibilidades de criação para a produção de conteúdo artístico. O acesso às apresentações tem sido ampliado por meio da Internet, por exemplo, com o uso do serviço de *streaming* de peças teatrais e musicais nacionais e internacionais³. Essa plataforma em particular consegue alcançar maior número de espectadores com baixo custo de difusão e tem o objetivo de difundir essa expressão artística (PERUFFO; CAUZZI; COUTO, 2020).

Os museus, importantes no contexto cultural e econômico por serem instituições que preservam e valorizam o passado, também sentem a necessidade de inovar na forma como apresentam os seus acervos e exposições. A digitalização possibilita que os acervos dos museus sejam registrados em bancos de dados, a automação dos processos de conservação (e muitas instituições fazem a digitalização de acervos), a disponibilização das obras digitalizadas *on-line*, e mesmo a realização de visitas virtuais. A digitalização é uma aliada para a conservação física dos acervos e também para aumentar a amplitude da comunicação com os públicos dos museus (MARTINS; CARMO; MARTINS, 2018).

A leitura foi outro hábito repaginado pela digitalização. Livros, jornais e revistas podem ser lidos ou ouvidos por meio das mídias digitais. O mundo digital permitiu que os materiais na totalidade, previamente impressos, pudessem ser digitalizados, assim como permitiu a produção de textos inéditos que já nascem no formato digital (como os *e-books* de obras inéditas) e podem ser acessados pelos celulares, *tablets* e computadores. De acordo com Waldfoegel (2018), a autopublicação é um fato novo que merece destaque no mundo dos livros, porque após a digitalização os autores

³ Via plataforma Cennarium, por exemplo (www.cennarium.com.br)

podem publicar seus próprios livros sem o auxílio de uma editora tradicional, levando seu trabalho direto para os leitores eletronicamente ou através de impressão.

Waldfoegel (2018) ainda relata que, na fotografia, a digitalização transformou o processo de criação e distribuição de imagens, trazendo redução de custos e uma grande quantidade de novos trabalhos. Inicialmente havia a necessidade de um filme exposto, que era levado para um laboratório e necessitava de algum tempo para a impressão da foto. Em seguida, passaram a existir, nas cidades, pequenos laboratórios que produziam impressões em uma hora. Com as mudanças tecnológicas vieram as câmeras de alta qualidade e posteriormente as câmeras digitais, que permitiam inclusive o compartilhamento instantâneo. Outro marco da fotografia digital foi a inclusão da câmera em *smartphones*, paralelo ao aparecimento de fotos em plataformas de compartilhamento. Sem qualquer esforço, qualquer pessoa poderia produzir imagens, aumentando a oferta e levando à queda dos preços.

Para Benhamou (2015), a digitalização contribui para o ofuscamento das categorias, pois se passa de ligações entre conteúdos para uma dupla convergência: a primeira é a dos materiais, com a possibilidade de ler um livro, assistir a filme, ler um jornal, assistir televisão ou jogar um videogame, tudo no mesmo telefone ou *tablet*; a segunda é a convergência do conteúdo, em que o rádio pode ser assistido em vídeo, jornais oferecem vídeos, os livros em formatos digitais podem direcionar a *links* de músicas ou outros conteúdos (há uma aproximação ou convergência das mídias).

As tecnologias e os meios digitais têm forte impacto sobre as atividades criativas, afetando os ambientes externo e interno de operação das organizações. Boa parte das empresas dos setores criativos tem a tecnologia integrada nas suas atividades e o ambiente digital propicia o desenvolvimento de vantagens. O ambiente mais competitivo levou ao desenvolvimento de novos modelos de negócios (PILEGE; PLOTA; PILEGIS, 2020) ou mesmo a adaptações de modelos que já se encontravam disponíveis (LI, 2020), que permitem a exploração de novas possibilidades, permitindo, por exemplo, que se rentabilizem diferentes aspectos do negócio (UNCTAD, 2010). Na próxima seção alguns desses modelos de negócios são apresentados.

3. NOVOS MODELOS DE NEGÓCIOS NAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS

A revolução digital trouxe novos desafios às indústrias criativas, gerando a necessidade do desenvolvimento de novos modelos de negócios apropriados para a comercialização dos produtos e serviços inovadores produzidos. Com a chegada da Internet e da digitalização, houve uma grande mudança no acesso às plataformas de comunicação e conteúdos. Apesar da destruição de algumas profissões, outras têm sido criadas. A digitalização possibilitou o aumento da capacidade de reprodução e redução dos custos dos produtos culturais. Com isso se verifica também o lado negativo, pelo aumento da pirataria digital, ou seja, a reprodução e divulgação de obras sem a devida autorização do seu autor ou detentor do direito intelectual. A proteção da propriedade intelectual promove a inovação e a criatividade. Porém, alguns autores defendem que a cópia privada, não a pirataria em escala empresarial, pode trazer alguns benefícios ao bem-estar social (Tolila, 2007). Por esse motivo, não deveria haver restrição da distribuição de conteúdos na Internet, pois isso afetaria a globalização da informação. Porém, no longo prazo, os efeitos provavelmente são negativos (OLIVEIRA, 2013).

A convergência digital, que se trata da união de diversas funções em um único dispositivo, altera os modelos de negócios, as estruturas e as formas de abordagem das indústrias criativas. O principal desafio da convergência digital é atingir uma relação mais interativa com os consumidores, que estão mudando os seus comportamentos. Dessa forma, o estímulo para as indústrias criativas é que sejam deixados para trás os modelos de negócios que não acompanham a era digital. Os modelos de negócios tradicionalmente adotados pelas indústrias criativas caracterizavam-se por uma plataforma de dois lados (*two-sided markets*), de um lado os anunciantes colocavam os seus *spots* publicitários e de outro ficavam as audiências. A rentabilidade e dinamismo dessas plataformas se davam pelo efeito rede, pelo qual o

aumento dos consumidores levava ao aumento da publicidade pelos anunciantes (OLIVEIRA, 2013).

Com a chegada da era digital, os setores criativo e cultural se tornaram mais complexos. Segundo a OCDE (2007), por meio do aparecimento do *user-generated content* (conteúdo gerado pelo usuário), a substância da produção é criativa e cada vez mais produzida pelo público, não por profissionais pagos, e isso acontece devido à facilidade de explorar novas ferramentas e maior participação da Internet na vida das pessoas (OLIVEIRA, 2013). Com o *user-generated content*, a quantidade de conteúdo disponibilizado na Internet aumentou bastante e os consumidores passaram a dividir seu tempo em diferentes canais de distribuição. Isso levou o mercado da informação *on-line* a pensar principalmente no usuário, afastando-se dos modelos convencionais (centrados nos editores).

As redes sociais passaram a suportar a criação e distribuição de conteúdo do tipo *user-generated content* e, além da oferta de conteúdos, mudou também o *marketing*, que passa a ser personalizado, capaz de gerar efeitos mais localizados. A publicidade de massa foi sendo deixada para trás e sendo mais usada a publicidade *on-line*, menos jornalística e televisiva (OLIVEIRA, 2013).

O *user-generated content* veio, portanto, exigir maior esforço na escolha do modelo de negócios mais adequado para venda dos produtos e serviços. Por isso, segundo Oliveira (2013), é importante que as indústrias criativas se adaptem às mudanças e suas consequências, encontrando novas formas de melhorar a qualidade e conveniência dos produtos ou serviços. Dada a participação crescente do consumidor, passou a ser necessário entender o que impulsiona a criação e consumo de conteúdo.

A facilidade de acesso fez com que os consumidores pudessem acessar conteúdos mais convenientes na indústria de mídia digital, adaptados às suas necessidades e desejos. As principais atividades *user-generated content* são os *blogs*, fotos, vídeos e as páginas da *web*. Com essa facilidade gerada pela Internet, os modelos de negócios até então existentes foram prejudicados, pois, fica reduzida a capacidade de controlar como os conteúdos chegam aos consumidores finais. A mudança do modelo de negócios é uma das estratégias que os detentores de direitos autorais podem usar para enfrentarem as ameaças de pirataria (OLIVEIRA, 2013).

A inovação em modelos de negócios busca assim deixar para trás os modelos desatualizados pela evolução tecnológica e não é uma realidade nova. Porém, segundo Oliveira (2013), não existe definição única para modelo de negócios. Para Rappa (2004, p. 34, *tradução própria*), os modelos de negócios “especificam o que as empresas fazem para criar valor, como se situam a montante e a jusante dos seus parceiros na cadeia de valor, e o plano de ação que tem com seus consumidores para gerar receitas”. Laudon e Traver (2014, p. 58, *tradução própria*) definem os modelos de negócios como “o conjunto de atividades planejadas, desenhadas para resultar em lucro em um mercado”.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010, p. 14, *tradução própria*), um modelo de negócio “descreve a lógica como uma organização cria, proporciona e obtém valor”. Os autores descrevem um modelo através de nove blocos que cobrem quatro áreas de um negócio: clientes, oferta, estrutura e viabilidade financeira. O modelo de negócios é visto como um projeto cuja estratégia será implementada pelas estruturas, processos e sistemas organizacionais. Os blocos nove blocos são:

- segmento de clientes: uma empresa atende um ou vários segmentos de clientes (os clientes são o centro de qualquer modelo de negócios);
- proposta de valor: usada para resolver os problemas e satisfazer as necessidades dos clientes — descrita como conjunto de produtos ou serviços, inovadores ou similares aos já existentes, mas com características diferenciadas;
- canais: comunicação, distribuição e vendas por meio dos quais os clientes conhecem a empresa, recebem as propostas de valor e podem adquirir produtos e serviços e obter o apoio pós-aquisição;
- relacionamento com o cliente: é estabelecido e mantido com cada segmento de clientes, de relações pessoais às automatizadas, auxiliam na aquisição de clientes, manutenção destes ou aumento das vendas;
- fluxos de receita: resultam de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes (fluxo financeiro), podendo ser gerado pela venda de ativos, pelo licenciamento ou pela comissão de publicidade de produtos;

- recursos-chave: são os ativos necessários para oferecer e entregar os elementos descritos anteriormente, para serem gerados lucros — para que o modelo de negócios funcione, esses são os ativos mais importantes (recursos físicos, intelectuais, humanos e financeiros);
- atividades-chave: ações mais importantes realizadas pela empresa para que seu trabalho seja exitoso — diferem umas das outras e dependem do modelo de negócios;
- parcerias-chave: atividades terceirizadas e recursos adquiridos fora da empresa — redes de fornecedores e parceiros, que podem ser alianças estratégicas entre não concorrentes, alianças estratégicas entre concorrentes (coopetição ou cooperação + competição), *joint ventures* para desenvolver novos negócios ou relações entre comprador e fornecedor para garantir o fornecimento confiável;
- estrutura de custos: os elementos do modelo de negócios resultam na estrutura de custos (diferentes modelos de negócios têm diferentes estruturas de custos, reduzidos ou mais elevados).

Osterwalder e Pigneur (2010) descrevem alguns padrões de modelos de negócios que têm recebido ênfase nos últimos anos: *unbundling* (desmembramento), *long tail* (calda longa), plataformas *multi-sided* (com múltiplos lados), *free* (livre) e *open business* (aberta). O *unbundling* traz o conceito de corporação “desmembrada” e indica haver basicamente três tipos diferentes de negócios: relacionamento com o cliente, inovação de produtos e infraestrutura. Cada um desses tipos têm diferentes características econômicas, competitivas e culturais, e podem existir em uma única corporação, mas são idealmente desagregados em entidades separadas para evitar conflitos ou compensações (*trade-offs*) indesejáveis. Como exemplos é possível citar o setor de telecomunicações móveis e a indústria de bancos privados (HAGEL; SINGER, 1999; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Em seu trabalho, Osterwalder e Pigneur (2010) argumentam que os modelos de negócios *long tail* são sobre vender menos ou mais, ou seja, oferecem um grande número de produtos de nicho e cada um deles é vendido com menos frequência. A

ideia é de que o conjunto total das vendas permita a empresa ser tão lucrativa quanto as empresas tradicionais seriam com poucos *best-sellers*. Esses modelos necessitam de custos baixos de estoque e plataformas que disponibilizam o conteúdo para os compradores interessados.

O conceito de *long tail* foi criado por Anderson (2006) para descrever a mudança no mercado da mídia, da venda de poucos itens de sucesso em grandes volumes para a venda de muitos itens em quantidade relativamente pequena. Para o autor, esse fenômeno teria sido desencadeado por três gatilhos: a democratização das ferramentas de produção (queda dos custos e aumento do acesso às tecnologias), democratização da distribuição (distribuição digital de conteúdo) e queda dos custos de pesquisa de mercado (ficou mais fácil conhecer o interesse dos potenciais compradores). Esses modelos de negócios têm como exemplos o Netflix, YouTube e Facebook.

As plataformas *multi-sided* representam o terceiro padrão apresentado por Osterwalder e Pigneur (2010) e reúnem dois ou mais grupos de clientes interdependentes entre si. Essas plataformas são importantes para um grupo de clientes somente se outro grupo de clientes também estiver presente, pois ela cria valor ao facilitar as interações entre os grupos. O valor dela cresce enquanto atrai mais usuários, o que é conhecido como efeito de externalidade de rede. Como exemplos há o Google, Visa e Microsoft Windows.

Essas plataformas são também chamadas mercados *multi-sided*, e são um fenômeno empresarial importante que existe há muito tempo, mas ganharam espaço com o surgimento das TICs. A plataforma atrai e serve a todos os grupos simultaneamente para gerar valor, e o valor da plataforma para um determinado grupo depende da quantidade de clientes que estão do outro lado da plataforma. Muitas vezes as plataformas *multi-sided* enfrentam o dilema do ovo e da galinha, o que para Osterwalder e Pigneur (2010), pode ser resolvido por meio do subsídio a um segmento de clientes — embora haja custos para atrair todos os grupos de clientes, por vezes para atrair um segmento (os clientes do “outro lado”) para a plataforma é preciso fazer uma proposta de valor barata ou gratuita (free). Para exemplificar com uma empresa que oferece um jornal gratuito, ela precisa de muitos leitores para atrair publicidade e precisa também de anunciantes para poder financiar a produção e distribuição do jornal.

O quarto modelo de negócios mencionado por Osterwalder e Pigneur (2010) é o modelo de negócio aberto, que pode ser utilizado pelas empresas para criar valor em colaboração com parceiros externos. Isso pode ser feito pela exploração de ideias externas na empresa ou pelo fornecimento dos ativos, ou ideias da empresa às partes externas — remetendo à ideia de inovação aberta. Chesbrough (2006), responsável pela discussão original do modelo, defende que com o conhecimento distribuído, as empresas podem criar mais valor e explorar melhor sua própria pesquisa, caso integrem conhecimento externo. Para ele, produtos, tecnologias e conhecimento que estiverem ociosos na empresa podem ser monetizados com a disponibilização a outras organizações por licenciamento. Exemplos são a Procter & Gamble e InnoCentive⁴.

Os modelos de negócios abertos são formas de negócios que rompem com os paradigmas de ilegalidade e informalidade, contribuindo para a livre circulação da produção cultural e criativa e fazendo com que a receita dos criadores não seja proveniente apenas de direitos autorais. Esses modelos têm várias motivações, sejam elas financeiras, de compromisso social ou artístico, ou ainda ideológicas. Há alguns aspectos que são comuns: eles estão ligados a redes de profissionais que trabalham de forma parecida, são incentivados pela produção e criação de arte, usam novas tecnologias e encontram novos espaços no mercado, são diferenciados e criam seus próprios espaços de distribuição e vínculo com o público (CASTRO, 2008).

Outro modelo de negócios é o *free*, ou gratuito, em que pelo menos um segmento de clientes é beneficiado por uma oferta gratuita. Padrões diferentes tornam essa oferta possível e os clientes não pagantes são financiados por outra parte do modelo de negócios, por outro segmento de clientes pagantes ou pelo próprio consumidor por outra compra. Nos anos recentes, as ofertas gratuitas explodiram, especialmente na Internet. As empresas conseguem oferecer produtos de graça e ainda obter receitas substanciais porque determinados custos de produção caíram drasticamente, como a capacidade de armazenamento de dados *on-line*. Porém, as receitas ainda devem ser geradas de alguma forma (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

⁴ Empresa de inovação aberta, cujo foco está na solução de desafios complexos não resolvidos pelas organizações.

O 'grátis' não é um conceito novo, apenas teve uma ressignificação, provando sua possibilidade de ser compatível com rentabilidade (SEVILLA, 2011).

A integração de produtos e serviços gratuitos em um modelo de negócios pode ser viabilizada por meio de diferentes padrões, explicados por Osterwalder e Pigneur (2010): i) plataformas *multi-sided*; ii) modelo *freemium*; e iii) modelo *bait & hook*. A oferta gratuita com base em plataformas *multi-sided* (baseada em publicidade), de um lado atrai usuários com conteúdo, produtos ou serviços gratuitos, e de outro gera receita pelo espaço vendido aos anunciantes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Quanto maior a audiência da plataforma, maior o interesse pelos anunciantes em pagar por anúncios, em busca de aproveitar as externalidades de rede cruzada entre anunciantes e consumidores (OLIVEIRA, 2013).

Buscando enfrentar os desafios das mídias digitais, um dos modelos de negócios emergentes é o *freemium*, que se trata basicamente do consumo *free* e *premium* dos produtos ou serviços. Mescla de assinatura e publicidade (OLIVEIRA, 2013), o *freemium* se refere a modelos baseados principalmente na *web*, sendo caracterizado por uma grande base de consumidores que se beneficiam de forma gratuita e sem compromisso (boa parte dos quais nunca se tornam pagantes, e cerca de 10 por cento se tornam clientes *premium*). É esta pequena base de clientes que permite a utilização pelos usuários não pagantes, o que é permitido graças a uma redução do custo de servir aos usuários adicionais (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

O *Spotify* é um exemplo de modelos de negócios *freemium*, em que os usuários podem se inscrever e utilizar uma conta básica gratuitamente para usufruir de álbuns de músicas, audiolivros e *podcasts*. O serviço gratuito, claro, tem algumas restrições, como a possibilidade limitada de pular para a próxima faixa e não ser possível fazer *download* do conteúdo. Por uma taxa mensal, os usuários se tornam clientes *premium* e podem realizar *downloads* para usufruir do serviço *offline* e sem limites de mudanças de faixa.

A publicidade em algumas variações do modelo *freemium* representa apenas uma pequena parte da receita, e muitas vezes é uma estratégia para valorizar o serviço *premium*. Para que os negócios baseados no *freemium* sejam viáveis, devem ser oferecidos produtos diferenciados, que permitam ao consumidor a percepção de que houve acréscimo de valor em relação ao conteúdo gratuito, e, deve ser criado

no consumidor um sentimento de posse e satisfação pelo consumo dos produtos oferecidos (SEVILLA, 2011).

Bait & hook (isca e anzol), referido por Osterwalder e Pigneur (2010), é um modelo de negócios que faz uma oferta inicial atraente, barata ou gratuita, incentivando que os clientes façam compras futuras de produtos e serviços relacionados. Esse padrão de modelos de negócios também é chamado de ‘líder pela perda’ ou *razor & blades* (navalha e lâminas). Líder pela perda indica que uma oferta inicial ocorre, por vezes, com prejuízo, com o objetivo de gerar lucros com as compras que virão. *Razor & blade* é um modelo de negócios popularizado pelo americano inventor da lâmina de barbear descartável, King C. Gillette — no começo do século XX, quando o primeiro aparelho de barbear foi comercializado. Os cabos das navalhas foram vendidos com grandes descontos ou até mesmo distribuídos com outros produtos, no intuito de criar demanda para as lâminas descartáveis. Com o registro das patentes, a Gillette garantiu que os concorrentes não pudessem oferecer lâminas mais baratas para os cabos de barbear.

A condição econômica global e as novas tecnologias abrem espaço para o surgimento de novos modelos de negócios e novas organizações. A formação de redes colaborativas e iniciativas até então pouco utilizadas, com modelos que passam a ser baseados na produção de muitos para muitos e não mais de poucos para muitos, permite a exploração de novos nichos de mercado, criando diversidade cultural e novos públicos (CASTRO, 2008).

Novos modelos de negócios têm sido criados pensando também no avanço da degradação ambiental, por exemplo. Para impulsionar comportamentos mais conscientes e sustentáveis na indústria e nos consumidores, com o aumento da velocidade com que os produtos se tornam obsoletos, a sociedade passa a se preocupar com iniciativas que utilizem o mecanismo da economia compartilhada. Na área da moda, a partir do ano de 2016, surgiram as ‘roupatecas’, cujo objetivo é compartilhar peças permitindo, por uma assinatura mensal, o empréstimo. O assinante pode retirar várias peças por vez e permanecer com elas por alguns dias, e com a devolução faz a retirada de novas peças. Esse modelo de negócio pode ser considerado inovador na significação dos produtos, pois não considera apenas os usuários — atraídos também pela ideia de sustentabilidade ambiental (NICOLETTI; FREIRE, 2018).

No mercado audiovisual, um novo modelo que se consolidou surgiu com a *Nollywood*, ou o mercado de cinema da Nigéria, que se tornou o segundo maior gerador de empregos no país. A indústria cinematográfica nigeriana começou com produção artesanal e foi aprimorando-a, passando a produzir apenas filmes digitais cujas narrativas olham para o continente africano (CASTRO, 2008).

Considerando a discussão anterior, é perceptível que a inovação em modelos de negócios requer a habilidade em imaginar aquilo que não existe, isto é, criatividade. Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), isso pode ser feito explorando seis técnicas diferentes:

i) percepções do cliente: a abordagem de um modelo de negócios por meio de uma compreensão sólida dos clientes pode levar à descoberta de novas oportunidades e é um princípio orientador para a criação do modelo de negócios;

ii) ideação: na fase da ideação, é gerado grande número de ideias de modelos de negócios (tipo *brainstorm*) e posteriormente as melhores (mais viáveis) são selecionadas. Isso requer a participação de pessoas de toda a organização, um grupo diversificado. Não se trata de olhar para trás, pois o passado indica pouco sobre as possibilidades futuras dos modelos de negócios. Também não é sobre olhar para os concorrentes, pois inovação do modelo de negócios não é cópia, mas criação. Projetar modelos de negócios digitais deve desafiar o que já existe para atender necessidades insatisfeitas, novas ou ocultas dos clientes;

iii) pensamento visual: se refere às ferramentas visuais, como imagens, esboços, diagramas e notas, pois é difícil entender de verdade um modelo sem esboçá-lo. Isso provavelmente vai gerar uma discussão construtiva em que novas ideias de modelos de negócios surgirão;

iv) prototipagem: ferramenta poderosa para a inovação em modelos de negócios, a prototipagem pode dar uma força importante para o projeto do modelo de negócios. Essa técnica permite a visualização de um futuro potencial do modelo de negócios e nos ajuda a explorar diferentes direções que o modelo

de negócios pode tomar. É preciso construir vários protótipos para averiguar com profundidade as vantagens e as desvantagens;

v) narrativa de histórias: auxilia em descrever os novos modelos de negócios de uma forma que facilite a comunicação, abra as cabeças pensantes para novas possibilidades e se discuta de forma aprofundada o modelo de negócios e sua lógica subjacente;

vi) narrativa de cenários: a orientação por cenários pode ser útil para o projeto de novos modelos de negócios ou na inovação em torno dos modelos já existentes, tornando tangível o que antes era abstrato, descrevendo situações específicas ou ambientes futuros — forçando a reflexão e tornando mais nítida a compreensão do modelo e das adaptações necessárias.

De acordo com Li (2020), a escolha de um modelo de negócios define objetivos, motiva o esforço, coordena atividades e distribui os recursos, assim como define as fontes das receitas e estrutura de custos. O projeto de um modelo de negócios define a lógica de valor daquela empresa e a escolha do modelo de negócios estabelece os limites disponíveis para as estratégias operacionais. Portanto, o modelo de negócios é fundamental para o desenvolvimento e sobrevivência de uma organização.

4 CRIATIVIDADE EM TEMPOS DE PANDEMIA

Com a chegada da pandemia da Covid-19 veio o fechamento das fronteiras, instituições e proibição de eventos ao vivo ou envolvendo grandes contingentes populacionais em espaços reduzidos ou fechados. As indústrias culturais e criativas precisaram se adaptar rapidamente a estas condições inesperadas, e logo sem muita preparação, ficando fortemente dependentes da infraestrutura digital à qual tinham acesso.

O setor de indústrias criativas é muito amplo e possui inúmeros aspectos favoráveis e outros desfavoráveis para acomodar situações de surpresa. Boa parte desse setor é dependente do público em espaços, lugares e experiências que envolvem proximidade física, mas outra parte não tem essa necessidade. Assim como os outros setores econômicos, as indústrias criativas estão sendo impactadas pela pandemia de muitas maneiras e não há como prever que a capacidade criativa tornará essa indústria mais resiliente que as outras (HARPER, 2020).

À medida que surgem expectativas de transição para o pós-pandemia, as características favoráveis do setor criativo podem vir à tona. De acordo com Harper (2020), deve-se considerar que: i) há alto investimento em tecnologia, o que permite que o conteúdo do setor seja entregue de maneira remota; ii) a força de trabalho é diversificada, desde o trabalhador artesanal (único criador) até as grandes empresas cuja força de trabalho é incentivada a inovar constantemente; iii) há integração com opções de estilo de vida, que tornem o setor da indústria cultural popular entre os consumidores, aliviando situações da vida cotidiana ou mesmo se conectando com a vida emocional do consumidor; e; iv) é um notável centro de mudança, de tal forma que as indústrias culturais representam mudanças e evoluem com aspectos culturais, sociais e políticos.

Momentos de crise e desafios, como os que foram trazidos pela pandemia, podem levar as pessoas a novos contextos e ocasionar a alteração dos seus hábitos de consumo. A digitalização da cultura e o acesso à cultura *on-line* se aceleraram, e ao redor do mundo foram criadas diversas soluções para compartilhamento do patrimônio cultural de forma digital, devido à necessidade de distanciamento social,

como gestão da cultura, visitas virtuais a museus, transmissão de *tours* guiados às exposições, entre outras. Mediante a exploração das possibilidades de uso das novas tecnologias, foram criadas soluções de consumo, que apesar de não substituir os sentimentos da realização presencial e por vezes não fornecer a renda necessária ao setor, fez com que se mantivesse viva a esperança de um futuro para essa indústria, que depende da promoção de condições favoráveis a esses novos modelos de negócios e a disponibilização de infraestrutura digital (PILEGE; PLOTA; PILEGIS, 2020).

Entre os impactos que a pandemia proporcionou ao setor cultural, estão as vulnerabilidades do setor que já existiam antes, como a incerta subsistência dos artistas e trabalhadores culturais e o reduzido orçamento das instituições culturais. As indústrias culturais e criativas foram gravemente afetadas, sejam elas grandes ou pequenas indústrias (UNESCO, 2020).

Os empreendedores criativos se depararam com grandes desafios devido ao isolamento social pela pandemia da Covid-19. Por exemplo, Serra e Carvalho (2020) buscaram compreender os desafios e impactos da pandemia aos músicos e professores de música da cidade de Bauru-SP. O trabalho dos artistas do setor de música é, muitas vezes, enquadrado como autônomo. A pesquisa destacou que a pandemia trouxe a necessidade de adaptação das rotinas de trabalho por parte dos profissionais e dos alunos, exigindo ainda mais criatividade e ocasionando a queda da renda, com o fechamento dos estabelecimentos e perda de alunos.

Para o Brasil em geral, o setor cultural apresenta uma grande diversidade e heterogeneidade, característica que se justifica dados o tamanho do país e a variedade étnica que o forma. Apesar de essa heterogeneidade dificultar a mensuração das atividades artístico-culturais, o estudo de Machado *et al.* (2020) salienta que parte do setor terá parte do impacto da pandemia sobre a demanda absorvido pelo aumento do consumo dos serviços digitais, como os segmentos fonográfico, audiovisual e editorial. Os segmentos de serviços culturais fora do domicílio, como as atividades artísticas, criativas e espetáculos seriam negativamente afetados e proporcionariam um impacto significativo no setor e na economia, pela paralisação das atividades em função do isolamento social e pelas consequências que dessa interrupção causaria ao longo da cadeia produtiva desse setor.

A pandemia ocasionou o fechamento de 90% dos museus do mundo e 13% deles não reabrirão. Perdendo boa parte das suas receitas e tendo que recorrer às demissões, os museus ao redor do mundo passaram a enfrentar maiores desafios de viabilidade financeira além da dificuldade de adaptação ao mundo digital trazido pela pandemia da Covid-19. Os museus tiveram que adaptar também seus processos internos para reabertura e atendimento ao público em uma nova realidade. A necessidade de adaptação foi tão rápida, para sobreviver, que não se pode evitar pensar no convite à reinvenção (LETELIER, 2021).

Florida e Seman (2020) estimam que, de todas as ocupações criativas, os fotógrafos sejam os que vão sofrer as maiores perdas de empregos, pois o distanciamento social afeta a fotografia de retratos e causa o adiamento dos eventos maiores. Fotógrafos comerciais poderão perder os seus empregos enquanto as indústrias lutam contra os efeitos da Covid-19 e as publicações impressas e *on-line* também verão a necessidade de dispensar empregados, o que afeta também os fotógrafos. Já os setores mais afetados devem ser os de belas-artes e artes cênicas, o que inclui as artes visuais como teatro, dança e música, que dependem de apresentações ao vivo.

A pandemia, porém, está produzindo forças que podem transformar as cidades e o modo como as pessoas vivem ou trabalham, conforme o que enumeram Florida, Rodríguez-Pose, Storper (2021):

- Cicatriz social: o medo introduzido pela pandemia pode fazer com que as pessoas evitem locais com aglomerações por um período após a pandemia, o que pode influenciar as escolhas de residência, viagem e deslocamento, assim como a viabilidade de negócios e espaços de convivência;
- O experimento forçado do bloqueio: longos confinamentos deixarão um legado sobre a forma como se trabalha, se compra, se interage e se vive. Os bloqueios mostraram haver diferentes maneiras de viver e trabalhar, que podem ser substitutos ou complementares;
- A necessidade de proteger o ambiente urbano contra estes e futuros riscos para a saúde e o clima: são necessárias mudanças para facilitar o distanciamento social e padrões de higiene adequados. No longo prazo, é necessário planejamento para responder às ameaças futuras de pandemias e eventos climáticos;

- Mudanças na forma de construção urbana, imóveis, *design* e paisagens urbanas: algumas mudanças nos espaços (internos e externos), ocorridas devido ao distanciamento físico e social serão mantidas mesmo após a ameaça ter passado, o que pode levar a mudanças permanentes no modo como as pessoas vivem ou trabalham.

Florida, Rodríguez-Pose e Storper (2021) argumentam sobre como as mudanças podem afetar os trabalhadores. O trabalho remoto pode aumentar o bem-estar, visto que é reduzido o tempo com deslocamento e os trabalhadores podem dedicar mais tempo à família. Porém, também podem encontrar dificuldade em se manterem focados e produtivos se permanecerem longos períodos longe do local anterior de trabalho, sem os superiores para monitorar a sua produtividade. O teletrabalho não parece ser uma boa opção para grupos grandes e de alto contato, nem quando ocorre a incorporação de novos colegas, mas certamente terá seu uso acelerado com o experimento forçado. Outra possibilidade é a mudança da interação para o modo de trabalho híbrido, que combina interações presenciais e interações à distância.

Quanto às empresas, podem usufruir de vantagens com a economia de aluguel de espaços físicos, necessidade de menos espaço, e com a eficiência dos funcionários (menos tempo gasto em reuniões e bate-papo). Porém, a comunicação presencial tem algumas vantagens sobre o contato digital, pois é mais efetiva com a visualização das expressões faciais e linguagem corporal. Em adição, tem-se que pessoalmente se constroem relacionamentos e redes sociais que facilitam os projetos complexos necessários no trabalho criativo (FLORIDA; RODRÍGUEZ-POSE; STORPER, 2021).

Como será o mundo na nova realidade pós-pandemia? Sabe-se que o entretenimento não terá fim, mas mudanças serão necessárias. A economia criativa é um dos setores de maior risco em tempos de pandemia e, conforme esclarecem Florida e Seman (2020), seu papel na vida e bem-estar social vai muito além da função direta — danos duradouros à economia criativa podem afligir nossa cultura e qualidade de vida. Para que a economia criativa sobreviva e floresça novamente, é necessária uma estratégia de recuperação público-privada, com apoio financeiro e suporte técnico às organizações criativas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As transformações radicais na economia, proporcionadas pelas novas tecnologias, em particular a digital, se refletem principalmente no tipo de trabalho executado e no perfil dos trabalhadores demandados pelas empresas. O regime de trabalho tradicional, de estabilidade do emprego e da renda deixa de existir para amplas parcelas da classe trabalhadora. Contratos temporários, por projeto, de curta duração, sem identificação da destinação ou finalidade dos proventos (aposentadoria, férias, alimentação, seguro saúde, etc) permitem uma maior flexibilidade, inclusive do ponto de vista da jornada, mas ao custo de maior precarização e incertezas. Estas mudanças foram o objeto da primeira seção deste capítulo.

A segunda seção destacou que as mudanças frequentes em todos os processos, trazidas pela digitalização, afetam a economia de diferentes formas. A transformação tecnológica modifica as condições de produção, mudando os elementos do processo de trabalho, como o próprio perfil da tecnologia, os processos produtivos, o tipo e a natureza do trabalho efetuado, as redes de distribuição e as relações entre firmas, fornecedores e consumidores. Do ponto de vista do consumo, a tecnologia modifica a forma como os bens e serviços são acessados, inclusive a rápida mudança no consumo de um bem ou serviço para outro. As indústrias criativas estão no centro destas transformações, tendo de responder rapidamente aos desafios tecnológicos e informacionais.

Especificamente com relação às firmas, os modelos tradicionais de negócios são superados e surgem novas formas de organização das empresas e suas relações internas e com o ambiente externo. A terceira seção apresentou um conjunto de modelos de negócios que têm sido propostos para adaptação ao novo contexto de mudanças nas empresas, nos consumidores e nos mercados. Por fim, a última seção abordou os impactos da pandemia da COVID-19 sobre a economia criativa e os desafios para o período seguinte, quando as condições sanitárias forem regularizadas. Muitos dos efeitos da pandemia serão irreversíveis, inclusive algumas soluções temporárias para acomodar as restrições do distanciamento social.

Desta forma, as tendências que haviam sido traçadas pelas mudanças na forma de trabalho, na organização da indústria pelo aprofundamento da digitalização e nos modelos de negócios foram afetadas pela pandemia e novos cenários colocam à prova a capacidade de adaptação do setor. Mais do que nunca, a criatividade será decisiva para a reestruturação e reorganização econômica da cultura e das indústrias criativas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALY-TOVAR, R. et al. Why would artists favor free streaming?. *Journal of Cultural Economics*, v. 44, n. 2, p. 255-280, 2020.

ANDERSON, C. *The long tail: Why the future of business is selling less of more*. Hachette Books, 2006.

ANDRÉ, T. A. de. *Cinema digital: a recepção nas salas*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. São Paulo, p. 285, 2017

BAUER, J. M.; LATZER, M. (Ed.). *Handbook on the Economics of the Internet*. Edward Elgar Publishing, 2016.

BENHAMOU, F. *Politique culturelle, fin de partie ou nouvelle saison?*. La Documentation française, 2015.

BOURREAU, M.; GENSOLLEN, M.; MOREAU, F. The impact of a radical innovation on business models: Incremental adjustments or big bang?. *Industry and Innovation*, v. 19, n. 5, p. 415-435, 2012.

BOURREAU, M.; MOREAU, F.; WIKSTRÖM, Patrik. Does digitization lead to the homogenization of cultural content?. *Economic Inquiry*, v. 60, nº 1, pg. 427-453, 2022.

CAPDEVILA, I. A typology of localized spaces of collaborative innovation. In Maarten van Ham, Darja Reuschke, Reinout Kleinhans, Stephen Syrett and Colin Mason (eds.) *Entrepreneurial neighbourhoods – towards an understanding of the economies of neighbourhoods and communities*. Cheltenham: Edward Elgar, 2017.

CARVALHO, P. R. Trabalho criativo e qualificação profissional: um desafio. *Revista Espaço Acadêmico*, v. 17, n. 196, p. 133-144, 2017.

CASTRO, O. Modelos alternativos e novas tecnologias. In: REIS, A. C. F.; DEHEINZELIN, L. *Cadernos de economia criativa: economia criativa e desenvolvimento local*. Vitória: SEBRAE, p. 117-134, 2008.

CAUZZI, C. L. Indústrias criativas e novas tendências do mercado de trabalho: uma análise do modelo britânico. Orientador: Leandro Valiati. 2016. 74 f. Trabalho de conclusão de curso (graduação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Curso de Ciências Econômicas, Porto Alegre - BR, 2016.

CHESBROUGH, H. Open business models: How to thrive in the new innovation landscape. Harvard Business Press, 2006.

CUNHA, A. M. *et al.* (Org.) Artes cênicas: estudos setoriais. Porto Alegre: Editora da UFRGS/CEGOV, 2020.

DATTA, H.; KNOX, G.; BRONNENBERG, Bart J. Changing their tune: How consumers' adoption of on-line streaming affects music consumption and discovery. *Marketing Science*, v. 37, n. 1, p. 5-21, 2018.

FIRJAN. Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil. Estudos e Pesquisas, 2019.

FLORIDA, R. *Cities and the Creative Class*. New York: Routledge, 2005.

FLORIDA, R. *The rise of the creative class: revisited*. New York: Basic Books, 2012.

FLORIDA, R.; SEMAN, M. Measuring COVID-19's devastating impact on America's creative economy. 2020.

FLORIDA, R.; RODRÍGUEZ-POSE, A.; STORPER, M. Cities in a post-COVID world. *Urban Studies*, p. 1-12, DOI 10.1177/00420980211018072, 2021.

GREFFE, X. *A economia artisticamente criativa*. São Paulo: Iluminuras e Itaú Cultural, 2015.

HAGEL, J.; SINGER, M. Unbundling the Corporation. *Harvard Business Review*, v. 77, p. 133-144, 1999.

HARPER, G. Creative industries beyond COVID-19, *Creative Industries Journal*, 13:2, 93-94, 2020. DOI: 10.1080/17510694.2020.1795592.

HEARN, G. The future of creative work: creativity and digital disruption. *In: The Future of Creative Work*. Edward Elgar Publishing, 2020.

LAUDON, K.; TRAVER, C. G. E-commerce: business, technology, society. Pearson, 2014.

LI, F. The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*, v. 92, 2020.

MACHADO, A. F. *et al.* Efeitos da Covid-19 na Economia da Cultura no Brasil. Cedeplar, Universidade Federal de Minas Gerais, 2020. Disponível em: <https://cedeplar.ufmg.br/nota-tecnica-efeitos-da-covid-19-na-economia-da-cultura-no-brasil/>. Acesso em: fevereiro de 2022.

MARTINS, D. L.; DO CARMO, D.; MARTINS, L. C. Acervos Hiperconectados: Reflexões sobre a Construção de Parâmetros de Maturidade Tecnológica em Museus. *In: ENCONTRO INTERNACIONAL ORGANISMOS MUSEOLÓGICOS HIPERCONECTADOS - ICOFOM/LAM*, 08-11 de novembro de 2018.

NICOLETTI, M.; FREIRE, K. Roupatecas: modelos de negócios que impulsionam a sustentabilidade. *FÓRUM FASHION REVOLUTION*, p. 44-46, 2018.

NGUYEN, G. D.; DEJEAN, S.; MOREAU, F. On the complementarity between on-line and offline music consumption: the case of free streaming. *Journal of Cultural Economics*, v. 38, n. 4, p. 315-330, 2014.

OCDE. "Participative web: user-created content", Working Party on the Information Economy. 2007 Disponível em: <http://www.oecd.org/internet/ieconomy/38393115.pdf> Acesso em: setembro de 2021.

OLIVEIRA, A. T. G. *Indústrias Criativas: Modelos de Negócio na Era Digital*. 2013.

OSTERWALDER, A.; Y. PIGNEUR. *Business Model Generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons, 2010.

PERUFFO, L.; CAUZZI, C. L.; COUTO, L. Digitalização, Internacionalização e Festivais. *In: CUNHA, André Moreira et al.. (Org.) Artes cênicas: estudos setoriais*. Porto Alegre: Editora da UFRGS/CEGOV, p. 119-156, 2020.

PILEGE, E.; PLOTA, S.; PILEGIS, G. Impact of Digital Technologies on Development of Creative Industries. *Digital Presentation and Preservation of Cultural and Scientific Heritage*, 2020.

RAPPA, M. A. The utility business model and the future of computing services. *IBM systems journal*, v. 43, n. 1, p. 32-42, 2004.

UNCTAD. Creative Economy Report 2010 - Creative Economy: A Feasible Development Option. Geneva and New York: United Nations, 2010. Disponível em: https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab20103_en.pdf. Acesso em: junho de 2021.

UNCTAD. Creative Economy Outlook: Trends in international trade in creative industries / Country Profiles. United Nations publication. UNCTAD, 2018. Disponível em: <https://unctad.org/webflyer/creative-economy-outlook-trends-international-trade-creative-industries>. Acesso em: setembro de 2021.

UNESCO. Special Issue. CULTURE & COVID-19. Impact & Response Tracker. July, 2020. Disponível em: <https://en.unesco.org/news/culture-covid-19-impact-and-response-tracker>. Acesso em: agosto de 2021.

REIS, A. C. F.; DEHEINZELIN, L. Cadernos de economia criativa: economia criativa e desenvolvimento local. SEBRAE, Vitória, 2008.

SERRA, C. R. M.; CARVALHO, J. M. de. A arte musical e seu ensino: desafios e possibilidades do empreendedorismo criativo frente à pandemia de Covid-19. Mídia, cultura inovativa e economia criativa em tempos pandêmicos, 2020.

SEVILLA, A. Le business model Freemium est-il applicable et viable hors de l'économie numérique? 2011.

TOLILA, P. Cultura e Economia. São Paulo : Itaú Cultural/Iluminuras, 2007.

TOWSE, R.; HERNÁNDEZ, T. N. (Ed.). Handbook of cultural economics. Edward Elgar Publishing, 2020.

WALDFOGEL, J. Digital renaissance. Princeton University Press, 2018.