

TROCA DE INFORMAÇÃO E AÇÕES CONJUNTAS DESENVOLVIDAS PELO GRUPO DE BIG BANDS MOVIMENTO ELEFANTES

EXCHANGE OF INFORMATION AND JOINT ACTIONS UNDERTAKEN BY THE GROUP OF BIG BANDS MOVIMENTO ELEFANTES

Denis Rodrigo Garces Lopes *
Universidade Nove de Julho - UNINOVE
São Paulo, SP, Brasil
E-mail: denis.lopes@uol.com.br

Marco Antonio Pinheiro da Silveira
Universidade Municipal de São Caetano do Sul
São Caetano do Sul, SP, Brasil
E-mail: marco.pinheiro@uscs.edu.br

RESUMO

Este trabalho visou a identificação das trocas de informações e ações conjuntas realizadas por participantes do Movimento Elefantes (ME), grupo constituído por 10 Big Bands formado em 2009. Buscou-se também identificar quais são os objetivos do grupamento, conforme são entendidos pelos participantes, e as dificuldades enfrentadas pelo ME por eles apontadas. A pesquisa de campo teve natureza exploratória, tendo sido aplicado aos músicos questionário via internet, com questões abertas. Os resultados obtidos, com base em análise de conteúdo, apontam que as trocas estão relacionadas predominantemente com questões estéticas, sendo também relevantes as indicações profissionais. Os objetivos considerados pelos respondentes são criar mais espaços para apresentação e promover integração entre os músicos. Embora estes objetivos sejam atingidos, o grupamento enfrenta dificuldades significativas, devido ao baixo comprometimento dos músicos e estrutura organizacional precária. São sugeridas medidas visando melhorar os resultados deste grupamento, que está inserido na chamada indústria criativa.

Palavras-Chave: Redes de Organizações. Arranjos Produtivos Locais. Grupamentos de Negócios. Indústria Criativa.

ABSTRACT

This study aimed to identify the exchange of information and joint actions undertaken by participants Movimento Elefantes (ME), a group consisting of 10 Big Bands formed in 2009. We also tried to identify what are the objectives of the group, as they are understood by the participants, and difficulties faced by ME. The research was exploratory. Musicians answered a questionnaire with open questions. The result indicate that the exchanges are predominantly linked to aesthetic issues, being also relevant professional statements. The objectives considered by the respondents are to create more spaces for shows and to promote integration between the musicians. Although these objectives are met, the group faces significant difficulties due to the low commitment of the musicians and poor organizational structure. We suggest actions to improve outcomes in this group, which is inserted in creative industry.

Keywords: Network of Organizations. Clusters. Business Groups. Creative Industry.

Data de submissão: 27 de agosto de 2014.

Data de aprovação: 8 de março de 2015.

INTRODUÇÃO

Atualmente, na área de Administração, se tem dado atenção expressiva ao tema Redes Organizacionais, tanto no âmbito acadêmico como na atividade prática de mercado. Diversos termos ou expressões são utilizados para tratar das iniciativas em que um conjunto de organizações se juntam a fim de incrementar suas atividades e aprender de forma colaborativa. Porém, verifica-se que há dificuldade de diversas empresas de médio e pequeno porte no incremento das relações inter organizacionais, no que diz respeito ao desenvolvimento de ações conjuntas e compartilhamento de conhecimentos. Esta dificuldade ocorre também entre atores (pessoas ou grupos) que atuam na área cultural.

Considerando-se a amplitude do tema redes organizacionais, adotou-se neste artigo a expressão “grupamentos de negócios”, que compreende as diferentes nomenclaturas existentes para tratar a atuação conjunta colaborativa entre organizações. As denominações mais comuns são: Arranjos Produtivos Locais (APLs), Clusters (Aglomerados), Pólos Empresariais, Redes de Empresas e outros. Deve-se destacar que há aspectos que distinguem os termos. Um aspecto que diferencia as três primeiras expressões é o fato de tratarem de grupamentos cujos participantes estão em uma mesma região. Para as redes de empresas isto não acontece, necessariamente. Pode-se dizer, por outro lado, que em todas as situações, está presente o esforço de atuação conjunta entre as organizações participantes, ainda que também possa variar, significativamente, a natureza das ações conjuntas. Verifica-se, assim, que, dependendo do tipo de grupamento de negócios, podem variar significativamente suas características e modelo de gestão (LIMA, 2011). Em função disso, é interessante o estudo de tipos específicos de grupamentos de negócios. Um tipo pouco estudado é o grupamento que atua por projeto, constituído normalmente por organizações do setor de serviços. Nestes casos, diferentes organizações se reúnem para desenvolver um projeto, que tem duração definida e cada participante tem um papel diferente. O grupamento estudado neste trabalho, o Movimento Elefantes, se enquadra nesta categoria.

O Movimento Elefantes é um conjunto de bandas com uma ação voltada para a produção de entretenimento que pode ser considerado uma rede de empresas, pois seus participantes se juntaram para atingir objetivos comuns ou seja, tem como finalidade a cultura para o consumo massivo, na rede de cultura de espetáculo.

Como o nome diz, as *Big Bands* são relativamente grandes e consistem em uma configuração baseada em instrumentos de sopro, sendo originalmente 5 saxofones, 4 trompetes e 4 trombones, porém há muitas variações. As *Big Bands* não podem ser consideradas organizações, porém a iniciativa do Movimento Elefantes pode levar a considerá-las como tal, visto que seu objetivo principal é promover maior número de apresentações, difundindo, assim, com maior amplitude seu trabalho. Pode-se considerar, também, que o grupamento Movimento Elefantes atua por projeto, sendo estes organizados a partir dos eventos culturais produzidos. Pode-se dizer, ainda, que o grupamento possui diferentes segmentos, pois as bandas têm diferentes estilos.

O Movimento Elefantes foi constituído em 2009 por dez bandas: Banda Jazzco; Banda Savana; Banda Urbana; Big Band da Santa; Grupo Comboio; Projeto Coisa Fina; Orquestra HB; Projeto Meretrio; Reteté Big Band; e Soundscape Big Band.

Vinícius Pereira, fundador do Movimento Elefantes, conta que a ideia de constituir o grupamento se deu a partir de uma experiência vivida em Caracas, em 2009, pela banda denominada Projeto Coisa Fina. Esta banda foi convidada a tocar na Venezuela com o trio Kapicua. Quando estava em Caracas, participando de uma pequena turnê, tomou conhecimento de um movimento coletivo de música instrumental, chamado La Mau (La Movida Acústica Urbana). Este coletivo venezuelano era composto por seis grupos, que trabalhavam com música urbana e autoral e se uniram para formar uma rede de relacionamentos e trocar suas experiências, conhecimentos e tudo mais que pudessem compartilhar.

A experiência na Venezuela inspirou a criação do Movimento Elefantes, que já se expandiu chegando a possuir 13 bandas. Porém, conforme relatou seu primeiro presidente, houve diversas dificuldades na condução da iniciativa.

Considerando-se que o Movimento Elefantes possui características de redes de empresas e arranjos produtivos locais (APLs), que constituem grupamentos de negócios, então, segundo os teóricos que pesquisam nesta área, esta instituição deveria oferecer a possibilidade de aprendizado conjunto, por meio da troca de experiências entre os seus participantes, bem como a promoção de encontros em espaços de interação, que viabilizem o contato direto entre os empresários, dando oportunidade de haver a troca de informações por intermédio do compartilhamento de ideias, de modo ‘tácito’ ou do ‘acaso’ (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).

Uma das motivações para realização desta pesquisa foi a afirmação do presidente do Movimento Elefantes: “a principal dificuldade enfrentada pelo ME é a baixa participação dos músicos”. Esta afirmação suscitou o questionamento: os músicos sabem de que forma podem participar do Elefantes? Com base nesta ideia formulou-se a questão-problema de pesquisa: Quais são as informações trocadas e ações conjuntas realizadas pelos membros do Movimento Elefantes? Esperava-se que os resultados da pesquisa dessem subsídio à identificação de novas práticas na organização do trabalho executado por seus membros.

No grupamento de negócios das *Big Bands*, o compartilhamento do conhecimento está associado à criatividade e à cultura. A atividade desenvolvida pelas bandas está inserida na chamada Indústria criativa. O termo “indústria criativa” surgiu nos anos 1990 para designar setores nos quais a criatividade é uma dimensão essencial do negócio. Segundo Bendassolli et al (2009), as indústrias criativas compreendem, entre outras, as atividades relacionadas ao cinema, ao teatro, à música e às artes plásticas.

REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem por finalidade a apresentação do aporte teórico que embasa esta pesquisa e possui três tópicos como: grupamento de negócios, troca de informações em grupamentos e indústria criativa.

Grupamentos de negócios

Conforme já mencionado, neste trabalho adotou-se a expressão “grupamentos de negócios”, com vistas a abranger diferentes nomenclaturas existentes para tratar a atuação conjunta entre organizações. Esta nomenclatura abrangente, por sua vez, visa também permitir a identificação de sub tipos de grupamentos

Ao tratar de aglomerados, Lima (2011), afirma que estes podem se manifestar de diversas maneiras e estão condicionados a uma variedade de fatores, o que pode dificultar a formulação de um modelo de gestão.

O grupamento de negócios seria uma configuração que suporta a relação entre empresas, colaborando para que ocorra a troca de informação e desenvolvendo um espaço que facilite a socialização. A perspectiva dos grupamentos de negócios sustentaria a colaboração entre as empresas, a união de habilidades, o desenvolvimento de relacionamento entre empresas e pessoas por meio do trabalho colaborativo.

Para Urani e Giambiagi (2011), as indústrias criativas se constituíram em um núcleo de desenvolvimento socioeconômico capaz de valorizar a cultura local e alavancar a competitividade. Ainda, segundo os autores, o espaço urbano dialoga com o local, formando uma rede de polos criativos.

Para melhor compreensão dos modelos de grupamentos de negócios, apresentam-se as perspectivas teóricas voltadas para: Rede de empresas, *Clusters* e Arranjos Produtivos Locais.

Redes de empresas

A abordagem da Redes de Empresas (*Business Network*) é uma das mais presentes na literatura acadêmica voltada para grupamentos de negócios. Gulati, Nohria e Zaheer (2000) produziram artigo que eles consideram “introduzir o importante papel das redes de laços inter empresas quando examinam as questões fundamentais da pesquisa em estratégia”. Segundo os autores, a pesquisa anterior em estratégia predominantemente olhou para empresas como entidades autônomas se esforçando para obter vantagem competitiva, tanto a partir das fontes externas da indústria como dos recursos e capacidades internas. Porém, eles complementam, a rede de relacionamentos na qual está imersa (*embedded*) influencia profundamente sua conduta e desempenho.

Para Castells (1999), uma rede será tão sólida quanto a conectividade de seus atores, dessa forma o autor descreve as redes de comunicação e de informação que se formaram devido à globalização. É possível afirmar que a rede não existirá se não houver comunicação e relacionamento entre os seus membros. Tal conectividade poderá ser maior, à medida que haja uma intensa comunicação face-a-face entre os participantes. Ainda, segundo Castells (1999), quanto maior a frequência e o volume de comunicação maior a quantidade de troca de informações e conhecimentos entre eles.

Um aspecto indispensável a ser tratado, no contexto da rede, é o da confiança. Locke (2001) afirma que a confiança em uma Rede é um processo sequencial, que se origina nos interesses pessoais dos participantes, necessita da participação de uma instituição de governança e do desenvolvimento de mecanismos de controle dos participantes para evitar comportamentos oportunistas.

Clusters

Outra denominação de grupamento de negócios muito utilizada é o *cluster*. Porter (1998) popularizou o termo *Industrial Clusters*, cuja tradução literal é aglomerados industriais, para se referir a grupos de empresas interligadas e geograficamente próximas, bem como instituições associadas em um ramo particular, ligadas por características comuns e complementares.

Schmitz e Nadvi (1999) definem um *cluster* como uma concentração setorial e geográfica de empresas ligadas por elementos locais de competição e que visa à participação em mercados globais.

Segundo Garcia (2006), Schmitz e Nadvi (1999), é significativa a importância desse tipo de grupamento de negócios, como forma de obter vantagens competitivas por meio da participação de mercados.

Arranjos Produtivos Locais

Outro termo frequentemente associado aos grupamentos de negócios é o Arranjo Produtivo Local (APL), utilizado pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) e, também, por instituições como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP). O conceito de APL se assemelha ao de *cluster* para alguns autores mencionados, apenas se mostrando mais abrangente, ao considerar não só as empresas como parte do aglomerado, mas também as próprias instituições de apoio.

Lima (2011) afirma, com base na literatura sobre APLs e Clusters, que a argumentação vigente relacionada às políticas para desenvolvimento de APLs, como também ao modo adequado de se adaptar os mecanismos de gestão e melhoria às características e particularidades de cada região, recomenda que se leve em consideração tanto a natureza da atividade econômica quanto a cadeia de valor na qual o APL está inserido. Por isso, soluções e abordagens que funcionam em um APL podem não funcionar em outros. O estudo de Lima (2011) teve como objetivo formular um modelo de gestão fundamentado nos conceitos de gestão de desempenho e conhecimento para ajudar as agências de governança local, na promoção de ações conjuntas e na criação de conhecimento. O autor destaca: “Há um amplo consenso na literatura que ambientes com grandes concentrações de empresas de um mesmo setor favorecem a formação de redes de empresas, a troca de conhecimentos e a realização de ações conjuntas” (LIMA 2012, p. 115).

Para Cassiolato e Lastres (2000), o termo arranjo produtivo local refere-se a qualquer tipo de aglomerado produtivo, cujos agentes (empresas ou organizações de outra natureza), localizados no mesmo território, apresentem fortes vínculos. O Arranjo Produtivo Local consiste assim num conjunto de agentes de atividades correlatas, que possuem também uma relação com a construção social do local, em suas dimensões (social, econômica, cultural, política, ambiental). As ações coletivas dos agentes, em integração,

interatividade e cooperação, promovem o compartilhamento de informações, gerando uma aprendizagem coletiva.

O Movimento Elefantes, constituído por um grupo *Big Bands* da cidade de São Paulo que buscaram integração a fim de incrementar sua produção cultural, pode ser considerado uma experiência que se enquadra no conceito de APL. Observa-se, porém, que suas características são peculiares, especialmente pelo fato de se tratar de uma instituição inserida na indústria criativa (ou seja, seus atores são artistas), mas também pelo fato sua gestão ser praticamente informal e dos resultados esperados não necessariamente estarem associados ao aspecto financeiro, ainda que também estejam. Vale observar que o grupamento não tem apoio do Sebrae ou de outra instância governamental. Todas estas condições fazem com que a sobrevivência do Elefantes seja difícil, porém, o grupamento se mantém

APL que atua por projeto

Para estar incluído nesta classificação de “APL que atua por projeto”, o grupamento deverá ser normalmente composto por empresas do setor de serviços, tendo sido considerada a utilização da denominação “APL do setor de serviços que atua por projeto” para designação do grupamento deste estudo. Acredita-se que seja bastante oportuno o foco neste tipo específico de grupamento, pelo fato de estar claramente definida a forma de atuação conjunta, que está diretamente ligada à atividade fim das empresas participantes. Alguns grupamentos de negócios desta categoria foram identificados na prática. Um deles é o Polo de Noivas do ABC, que em 2012 era constituído por 88 empresas, de diferentes segmentos e atuavam na organização de festas, especialmente, casamentos. Trata-se de um caso típico, em que diferentes atores tais como: buffet, fotógrafo, DJs ou músicos, decoradores se juntam para a realização de eventos pontuais. O Polo de Noivas foi fundado em 2008. Estudo realizado por Silveira e Farina (2012) analisou este grupamento, buscando identificar formas de se incrementarem as trocas de informações entre os gestores participantes. Observou-se que as três formas consideradas pelos participantes foram:

1. reuniões informais, tais como festas e confraternizações;
2. reuniões de trabalho e;
3. disponibilização de catálogos (on line e impressos) e ferramentas de interação virtuais.

O segundo grupamento que atua por projeto identificado é o Polo de Design Center do ABC, que existe desde 1999, sendo constituído por 62 lojistas da região do ABC que oferecem diferentes produtos do setor de decoração e arquitetura (móveis, tapetes, gesso, iluminação e outros). Estes atores se juntam para realizar projetos de arquitetura e decoração, e utilizam um sistema de recompensas aos arquitetos que os estimula a comprar e interagir com empresas do Polo de Design Center do ABC.

O grupamento de *Big Bands* denominado Movimento Elefantes pode ser considerado, também, um grupamento de negócios que atua por projeto. As *Big Bands* não são propriamente empresas, porém a iniciativa do Movimento Elefantes pode levar a considerá-las como tal, visto que seu objetivo principal é promover maior número de apresentações, difundindo assim, de maneira ampla, seu trabalho. Pode-se considerar, também, que o grupamento Movimento Elefantes atua por projeto, para a realização dos eventos

culturais produzidos. Pode-se dizer, ainda, que o grupamento possui diferentes segmentos, pois as bandas têm diferentes estilos.

Os grupamentos de negócio de modo geral, e aqueles que atuam por projeto, mais especificamente, necessitam de mecanismos de coordenação para que suas atividades se desenvolvam. Observa-se que há pouca literatura tratando da questão das formas de coordenação em nível mais operacional de *clusters* ou APLs, também, devido à já mencionada variedade destes grupamentos. Um aspecto que é apontado, nesse sentido, é a importância da existência dos espaços de interação, voltados para troca de conhecimento (BALESTRIN, VARGAS E FAYARD, 2005). Os autores apresentam exemplos de espaços de interação: reuniões, assembleias, confraternizações, viagens e visitas a feiras, planejamento estratégico (consultoria da rede) e espaço eletrônico. Deve-se considerar, por outro lado, que a definição de mecanismos de coordenação deve estar atrelada a definição das atividades desenvolvidas *em conjunto* pelas empresas participantes do grupamento.

Troca de Conhecimento

Conforme já foi destacado, a troca de conhecimento entre os participantes de grupamentos de negócios, em suas diferentes modalidades, é considerada um dos mais importantes benefícios oferecidos por este tipo de iniciativa.

São já bastante consagrados os modelos que descrevem a gestão do conhecimento em organizações, cujos principais idealizadores foram Nonaka e Takeuchi (2007). Para estes autores, a criação de conhecimento se dá por meio da interação entre os indivíduos e organizações.

Segundo Nonaka, Konno e Toyama (2002) existem duas formas de conhecimento: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O conhecimento tácito é pessoal e de difícil formalização, sendo dessa forma, uma tarefa complexa à sua difusão. Já o conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números, por meio de formulários e manuais, podendo dessa forma ser transmitido de maneira formal e sistematizado. Assim, para Casanueva, Castro e Galan (2012), a conversão do conhecimento tácito em explícito é um grande desafio a ser enfrentado pelas empresas. Para os autores, a troca de conhecimentos tácitos está relacionada à cooperação e confiança entre membros de uma rede, contudo o conhecimento explícito está relacionado às relações comerciais entre as empresas.

Os modelos de gestão de conhecimento foram concebidos prioritariamente pensando-se em nível de organização, mas podem ser aplicados a grupamentos de negócios. É possível contatar que há a de troca de conhecimento, por exemplo, entre os músicos do Movimento Elefantes e é interessante se observar como se dá este processo, assim como buscar codificar/ classificar de alguma maneira os conhecimentos trocados. Alguns questionamentos são pertinentes com relação a este tema: em que medida o objetivo de promover a troca de conhecimento deve ser prioritário para o grupamento e como armazenar os conhecimentos explícitos.

Um aspecto relevante quando se trata de troca de conhecimento é a necessidade de se disponibilizarem espaços de interação, que são utilizados para facilitar o processo de troca de informações em redes de empresas. Lima (2012) aponta algumas situações:

- encontros informais entre empresários;
- treinamentos com empresas/funcionários;

- *workshops* e palestras com empresas/ funcionários;
- reuniões para discussão de problemas;
- promoção de feiras locais;
- participação em feiras externas;
- apresentação das práticas de sucesso adotadas por participantes em reuniões do grupo;
- *website* da rede (compartilhamento de informações);
- criação de apostilas e manuais que possam padronizar metodologias e práticas entre os membros da rede;
- fóruns, enquetes e blogs (internet).

A utilização dessas ferramentas, de forma sistematizada, pode, segundo o autor, contribuir para dinamizar e organizar a troca de conhecimentos entre os participantes do ambiente.

Indústria criativa

O objeto de estudo deste trabalho é o grupamento de negócios Movimento Elefantes, cuja atividade está ligada à arte e à criatividade, o que o faz integrante das chamadas indústrias criativas.

Para Bendassolli et al.(2009), a criatividade, em sentido amplo, pode ser definida como a capacidade, detida por indivíduos ou grupos de manipular símbolos e significados com o intuito de gerar algo inovador. Considerando-se que é desejável se tratar dos grupamentos de negócios em nível de seus sub tipos, entende-se que a característica de pertencer à indústria criativa confere ao grupamento peculiaridades que merecem ser estudadas.

De acordo com DCMS – *Department for Culture, Media and Sport* (2005), são classificados como setores criativos: publicidade, arquitetura, mercado de artes e antiguidades, artesanato, *design* de moda, cinema, *software*, *softwares* interativos para lazer, música, artes performáticas, indústria editorial, rádio, TV, museus, galerias e as atividades relacionadas às tradições culturais.

Bendassolli *et al* (2009) analisaram o trabalho de diversos autores que procuraram conceituar o fenômeno da indústria criativa e, em sua análise, chegaram à constatação da existência de quatro componentes principais:

- 1) a criatividade entendida enquanto o elemento central, sendo percebida como necessária para a geração de propriedade intelectual;
- 2) a cultura sendo tratada na forma de objetos culturais, ou seja, a percepção de utilidade gerada pelo objeto cultural é, antes de tudo, derivada da atribuição de valor pelo consumidor no próprio ato de consumo e não para suas propriedades físicas ou materiais;
- 3) as indústrias criativas transformam esses significados em propriedade intelectual e, portanto, em valor econômico;
- 4) observa-se um pressuposto de convergência entre artes, negócios e tecnologia.

As indústrias criativas trabalham com bens simbólicos ou “imateriais” como: imagens, sons, textos simbólicos, nos quais o valor econômico é originado, inicialmente, no seu valor cultural (no âmbito de uma “economia da criatividade”), por intermédio de um ciclo de consumo e de relações público-privadas específicas. Assim, a gestão de um grupamento de negócios inserido na indústria criativa deve considerar esta realidade particular ao se definirem os objetivos do grupamento.

Considerando-se indústria da música, é importante se tratar da evolução de sua cadeia produtiva, descrita por Nakano e Leão (2009). Os autores definem o termo *produção musical* como principalmente a produção e comercialização de fonogramas, mas também compreendendo a oferta de serviços como performances ao vivo. Destacam que este mercado foi historicamente dominado por oligopólios compostos por grandes empresas, as gravadoras conhecidas como *majors*.

Ao analisarem a cadeia produtiva da música Nakano e Leão (2009) apresentam suas atividades - criação (a atividade artística em si), produção (do fonograma, seja em suporte físico ou digital), distribuição e divulgação. Com a chegada da internet, passou a vigorar um modelo mais aberto, em que as *majors* perderam parte do domínio. No estado atual da cadeia produtiva da música, afirmam Nakano e Leão (2009), as *majors* ainda são sinônimos de concentração de poder econômico. No extremo oposto, na base, estão os artistas, produtores e técnicos, com suas competências especializadas. Entre essas duas camadas, está o estrato genericamente designado pelo termo independente.

Nakano e Leão (2009) lembram que o termo *independente* é comumente utilizado com pelo menos três significados inter-relacionados, porém, ligeiramente diferentes: o primeiro é aquele empregado para identificar as pequenas empresas do setor, as *não-majors*. Outro sentido é aquele que identifica como “independente” o esforço empreendedor de artistas, que encontram o caminho do público por sua conta e risco. A terceira forma com que o termo é empregado é quase como um manifesto político, que identifica “independente” com um movimento que se opõe à ingerência do poder econômico (representado pelas *majors*) sobre a criação artística, e pela defesa da livre expressão artística e musical.

Um aspecto que merece ser abordado quando se trata da indústria criativa, e especificamente dos músicos e bandas participantes do Elefantes, é aquele discutido por Hesmondhalgh e Baker (2010), quando questionam “O trabalho criativo pode ser um bom trabalho?”. Os autores chamam atenção para o fato de que nas indústrias culturais o trabalho criativo é o objetivo principal das empresas, visando gerar o lucro de tal atividade. Assim, há uma divisão de trabalho na produção cultural, que pode ser fonte de hierarquias e distinções importantes na produção cultural, e a contradição entre a economia e cultura, criatividade e comércio deve ser tratada pelos atores.

METODOLOGIA

A pesquisa desenvolvida no Movimento Elefantes teve natureza exploratória, ou seja, teve por objetivo “possibilitar maior proximidade com o problema de investigação, de modo a torná-lo explícito ou definindo hipóteses” (GIL, 2002).

Considerando-se o objetivo desta pesquisa, que foi investigar quais são as informações trocadas e ações conjuntas realizadas pelos membros do Movimento Elefantes, foi elaborado um questionário predominantemente composto por questões abertas que foi disponibilizado via internet. Os sujeitos foram

convidados a discorrer sobre: a troca de informação com os demais atores do grupamento de negócios do Movimento Elefantes, as ações realizadas entre eles relacionadas à criatividade, os benefícios trazidos após terem se organizado na forma de grupamento de negócios e as dificuldades encontradas pelos membros do Movimento Elefantes.

Adotou-se neste trabalho abordagem qualitativa, considerada mais adequada para atender os objetivos da pesquisa. De forma semelhante à pesquisa de Hesmondhalgh e Baker (2010), pretendeu-se capturar um aspecto da vida social dos participantes, segundo sua experiência e interpretação. Trata-se de pesquisa "intensiva" em vez de uma "extensiva". A pesquisa intensiva não busca propriedades comuns e padrões gerais de uma população, como em uma extensa pesquisa. Ao invés vez disso, tem-se como objetivo investigar como ocorrem os processos de trabalho em um menor número de casos, buscando explicação da produção de certos objetos, eventos e experiências.

O questionário proposto foi enviado pela internet, em função da quantidade de músicos (cerca de 140) que pertenciam ao Movimento Elefantes na época em que foi realizada a pesquisa (de nov/2013 a mar/2014). O respondente deveria relatar pelo menos duas trocas de informações com outros participantes do grupamento e, também, indicar com quais membros do grupamento ele já trocou informações importantes para seu trabalho.

Além de se utilizar dos questionários, os quais foram complementados com entrevistas, a pesquisa se utilizou também de fontes documentais, tais com registros de reuniões e registros do site.

O número de respondentes do questionário *on-line* foi baixo (doze músicos), e foi necessária complementação das respostas destes por telefone. Foram então realizadas entrevistas com caciques (também conhecidos como *band leaders*, ou seja, os líderes de cada banda) e outros membros de *staff* do Movimento Elefantes. Ao todo foram obtidas respostas de vinte e cinco participantes.

Um primeiro resultado importante esperado deste projeto era uma lista de ações conjuntas realizadas pelos participantes do grupamento, especialmente de maneira informal. Estas ações seriam classificadas, em nível deste grupamento específico, mas esperava-se obter uma taxonomia mais genérica, que pudesse ser estendida a grupamentos que atuam por projeto e outros. Esperava-se identificar os aspectos relativos à criatividade (indústria criativa), ajudando a responder questões tais como "Que tipo de ações conjuntas podem ser desenvolvidas entre os atores que estimulem a criatividade?"; "Como se pode fomentar a realização destas ações?". Foi também realizado levantamento das ações institucionais realizadas pelo Movimento Elefantes, pois não havia um registro único e organizado destas ações. Este levantamento se baseou na consulta à internet, que partiu do registro já existente na página do Elefantes, denominado "Memória de Elefante", e nas entrevistas com caciques e membros do *staff*. Buscou-se classificar as ações institucionais, de modo a se permitir uma análise

As respostas aos questionários e transcrições das entrevistas foram analisadas por meio de análise de conteúdo. Para Bardin (2009), a análise de conteúdo, enquanto método torna-se um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Foram identificadas as categorias (ou códigos) nos textos das respostas que atendiam à cada questão colocada e foram contadas estas categorias,

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos com a realização da pesquisa de campo estão subdivididos da mesma forma que o questionário. Inicialmente são apresentadas as ações conjuntas/ trocas de informações existentes identificadas por meio das respostas ao questionário e entrevistas. Em seguida, apresenta-se a análise das ações institucionais desenvolvidas pelo Elefantes. Posteriormente, são apresentados os objetivos do grupamento, conforme entendidos pelos respondentes. E finalmente colocam-se as dificuldades enfrentadas pela agremiação, também conforme relatadas pelos respondentes.

Antes de apresentar os resultados previstos, é relevante comentar estrutura organizacional do Movimento Elefantes, que pôde ser identificada nas entrevistas com os participantes. De fato, não há uma estrutura formal definida. Existe a figura do presidente, que tem apoio dos chamados caciques das bandas. Uma vez por mês realiza-se reunião no Bar Central das Artes, antes de apresentação de uma banda. Desta reunião participam o presidente e alguns caciques, além de membro (s) do staff. Três pessoas atuam como *staff* – uma cuidando de Mídias Sociais, outra de Imprensa e a terceira é a gestora do Bar Central das Artes. No Movimento Elefantes nenhum participante recebe remuneração por participar da gestão do grupamento. Não existe também contribuição mensal por parte das bandas.

Ações conjuntas e trocas de informações

Um dos resultados mais relevantes buscados nesta pesquisa era a identificação das trocas realizadas informalmente pelos participantes do Elefantes. As 25 respostas obtidas, via questionário e entrevistas, foram analisadas e foi feita a identificação das expressões que correspondiam às ações conjuntas / trocas de informações, cuja síntese está apresentada no Quadro 1. As ações foram subdivididas em dois grupos, sendo um deles as trocas ligadas a questões estéticas e outro as trocas ligadas a questões profissionais.

Quadro 1 – Ações conjuntas / trocas de informações no Movimento Elefante

Grupo	Ação / Troca	Ocorrências
Estéticas	Influências musicais / novas técnicas	20
	Trocas de arranjos	18
Profissionais	Indicação de colegas para trabalhos	12
	Vendas e Manutenção de instrumentos musicais	6
	Novos espaços para apresentações	3

Fonte: Elaborado pelos autores com base em informações obtidas na pesquisa.

Observa-se, assim, que o fato de participarem do Movimento Elefantes proporciona aos músicos aprendizado por meio da interação, principalmente em questões ligadas à arte (música) em si. Não foi possível obter a especificação do tipo de informações trocadas neste âmbito, devido à natureza destas. Mas destacou-se a questão a transferência de arranjos musicais entre os músicos. As oportunidades de trabalho obtidas por meio dos contatos com outros participantes são também relevantes.

Ações Institucionais

O levantamento das ações institucionais foi resultado da coleta feita através de diversas fontes: 1) site do Movimento Elefantes onde existe um ícone denominado Memória de Elefante trazendo um registro de todas as apresentações e projetos realizados pelo grupamento. Levando em consideração que o site não estava totalmente atualizado, outras fontes foram utilizadas como 2) e-mails trocados com gestores 3) resumo das atas de reuniões fornecidas pelos caciques. Buscou-se classificar estas ações. As informações foram categorizadas segundo os critérios:

- Natureza do evento realizado - show, show temático (por exemplo, homenageando determinado compositor), show de divulgação (em que não há cachê), produção de DVD, ação de divulgação, projetos para obtenção de fomento, produção de documentário, realização de seminário sobre música.
- Local – O local pode ser a chamada residência, que é o local que abrigou o Elefantes regularmente, que foram três: Teatro da Vila, Centro Cultural Rio Verde, Bar e Central das Artes. Neste caso as bandas não recebem pelas apresentações. O local também pode ser o chamado “cachê. Os eventos eram remunerados e ocorreram em diversos locais como SESCs da capital e interior, Centro Cultural São Paulo, Ao Vivo Music, Museu da Casa Brasileira.
- Duração: pode ser apresentação única ou temporada.
- Número de bandas participantes.

O levantamento das ações institucionais permitiu a avaliação da atuação do Elefantes, inclusive pelos gestores. Um aspecto questionado nas entrevistas é a validade de ações que contemplam apenas algumas das bandas participantes. Constatou-se que o registro das ações institucionais é deficiente e que é importante que seja melhor elaborado. O Quadro 2 apresenta uma síntese das ações institucionais, indicando sua frequência. Verifica-se que, como era de se esperar, os shows são maioria entre as ações. Porém, é desejável que ações tais como desenvolvimento de projetos para obtenção de fomento sejam intensificadas.

Quadro 2 – Ações Institucionais realizadas pelo Movimento Elefantes entre 2009 e 2013

Natureza da ação	Percentual
Show	52%
Show Temático	15%
Show de Divulgação	8%
Show + Lançamento CD	8%
Show + Lançamento DVD	5%
Divulgação do ME	3%
Projeto para obtenção de fomento	3%
Documentário	3%
Seminário sobre Música	3%
Total 38 ações	

Fonte: Elaborado pelos autores com base em informações obtidas na pesquisa.

Objetivos do Movimento Elefantes, conforme são entendidos pelos respondentes

Uma das questões apresentadas aos participantes do Movimento Elefantes indagava qual entendimento eles tinham sobre quais devem ser os objetivos do grupamento. O quadro 3 apresenta os resultados obtidos a partir da análise das respostas. Observou-se que há inicialmente um interesse mais amplo de difundir mais a música instrumental desenvolvida pelas *Big Bands*. Mas identificam-se também os objetivos mais específicos que estão ligados ao aspecto de negócio (criar mais espaços para apresentações, ajudar as bandas no aspecto administrativo), assim como ligados ao aspecto redes organizacionais (promover integração entre músicos; podendo-se considerar que o objetivo de promover a melhoria da qualidade da música instrumental está também relacionado ao aspecto Redes, pois seria decorrência da interação promovida pelo grupamento e por ações desenvolvidas neste sentido).

Deve-se destacar que a definição clara de objetivos em grupamentos de negócio é importante para que as ações sejam direcionadas para atingi-los.

Quadro 3 – Objetivos do Movimento Elefantes, segundo os respondentes

1	Aumentar a difusão da música instrumental no Brasil
2	Criar mais espaços para apresentações
3	Promover integração entre os músicos
4	Promover melhoria da qualidade da música instrumental brasileira
5	Ajudar as bandas no aspecto administrativo

Fonte: Elaborado pelos autores com base em informações obtidas na pesquisa.

Dificuldades enfrentadas Movimento Elefantes, conforme são entendidos pelos respondentes

O quadro 4 mostra a síntese das dificuldades apontadas pelos músicos que responderam ao questionário ou participaram da entrevista. Observa-se que o principal problema apontado é a falta de comprometimento dos músicos com o ME.

Quadro 4 – Dificuldades enfrentadas Movimento Elefantes, segundo os respondentes

Falta de comunicação e comprometimento dos músicos do ME
Falta de interesse da mídia e público
Baixas remunerações
Falta de espaços adequados para apresentação das bandas

Fonte: Elaborado pelos autores com base em informações obtidas na pesquisa

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa com participantes do Movimento Elefantes produziu *insights* importantes com relação às trocas existentes entre seus participantes. Os resultados obtidos foram agrupados de acordo com a estrutura da pesquisa: Ações Institucionais, Trocas e Ações Conjuntas entre atores, Objetivos do ME e Dificuldades Enfrentadas.

A pesquisa identificou, com base principalmente em análise de conteúdo, que as trocas estão relacionadas predominantemente com questões estéticas, sendo também relevantes as indicações profissionais. Os objetivos considerados pelos respondentes são ampliar a difusão da música instrumental, criar mais espaços para apresentação e promover integração entre os músicos. Estes objetivos são atingidos, porém o grupamento enfrenta dificuldades significativas, devido ao baixo comprometimento dos músicos e à estrutura organizacional precária existente, em que todos os gestores não têm remuneração. Um limitador para o desenvolvimento do grupamento é o fato dele não dispor de um espaço próprio para realizar suas atividades administrativas e apresentações das bandas.

Devido à natureza da atividade desenvolvida pelo ME, seriam desejáveis incentivos financeiros externos, públicos ou privados. Em não havendo estes incentivos entende-se que algumas medidas podem ser adotadas para se atingirem os objetivos de forma mais efetiva, as quais estão relacionadas aos resultados obtidos nesta pesquisa. Uma delas é adoção de mecanismo eficaz de disponibilização das informações sobre perfis dos músicos e sobre as ações desenvolvidas por eles dentro e fora do Movimento Elefantes. Esta ação viria a favorecer o atingimento dos objetivos de *promover integração entre os participantes do grupamento e fomentar a realização de trocas entre eles*. O mecanismo favoreceria tanto as trocas ligadas ao aspecto artístico como as indicações profissionais, que foram identificadas na pesquisa. Também poderiam ser incluídas informações sobre fornecedores de instrumentos musicais. Naturalmente, as informações seriam colocadas na Internet, em áreas públicas e privadas do site do Movimento Elefantes.

Quanto ao objetivo de *criar mais espaços para apresentação das bandas*, que, em outras palavras, pode ser entendido como “vender mais shows” (o que inclui os shows sem cachê, chamados de divulgação) e também facilitar a produção de CDs/ DVDs pelas bandas e pelo próprio Movimento Elefantes. Entende-se que este pode ser considerado o objetivo prioritário do grupamento e é necessário que se busquem formas alternativas para se prospectarem estes espaços. Atualmente, este trabalho é realizado apenas pelo presidente do Elefantes, conforme relatado por ele. Conforme apontado por Nakano e Leão (2009), o mercado da música é dominado pelas *majors*, mas atualmente há mais espaço para os independentes. Assim, a busca de novos espaços pode se dar por meio de um caminho independente. Para condução destas ações, sugere-se a criação de um modelo baseado na rotatividade entre os líderes das bandas (caciques), os quais fariam o trabalho de prospecção das oportunidades. É desejável a adoção de indicadores que permitam a verificação da eficácia das iniciativas. Deve-se lembrar também que estas ações deverão levar em conta a questão tratada por Hesmondhalgh e Baker (2010), buscando-se conciliar os aspectos criatividade e comércio.

Uma questão que se coloca na análise da atuação do grupamento Movimento Elefantes, e que vale para grupamentos de forma geral, é a da importância da definição clara de seus objetivos, e definição de prioridades entre eles. Considerando os objetivos mais específicos identificados na pesquisa junto ao ME, pode-se questionar qual é prioritário entre promover trocas e aprendizado entre bandas/ músicos e criar mais

espaços para apresentações. É verdade que o primeiro pode favorecer o segundo, porém em princípio este último foi considerado prioritário, com base na pesquisa realizada.

REFERÊNCIAS

- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.. Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional. RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, vol. 45 n. 03, p. 52-64, jul/set., 2005.
- BENDASSOLLI, P.; WOOD JR., T.; KIRSCHBAUM, C.; CUNHA, M.P. Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo v.49 n.1 p.10-18. jan./mar.2009.
- BENDASSOLI, Pedro; WOOD JR., Thomaz; KIRSCHBAUM, Charles; CUNHA, Miguel. Indústrias criativas: definições, limites e possibilidades. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 49, n. 1, p. 10 – 18, jan./mar. 2008.
- CASANUEVA, C.; CASTRO, I.; GALÁN, J. L. Informational networks and innovation in mature industrial clusters. Journal of Business Research, mar. 2012.
- CASSIOLATO, José E.; LASTRES, Helena MM. Arranjos e sistemas produtivos locais na indústria brasileira. Revista de Economia Contemporânea, v. 5, p. 103-136, 2000.
- CASTELLS, M. The Rise of the Network Society: Economy, Society and Culture. Malden, MA: Blackwell, 1999.
- DCMS (Department for Culture, Media and Sport). Creative industries mapping document. Disponível em: http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.culture.gov.uk/reference_library/publications/4740.aspx. Acesso em: 12 jan. 2014.
- GARCIA, R. Economias externas e vantagens competitivas dos produtores em sistemas locais de produção: as visões de Marshall, Krugman e Porter. Ensaios FEE, v. 27, n. 2, p. 301-324, 2006.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GULATI, Ranjay; NOHRIA, Nitin; ZAHEER, Akbar. Strategic networks. Strategic Management Journal, Special Issue: Strategic Networks Chichester. v. 21, Iss. 3, p. 203-215, Mar 2000
- HESMONDHALGH, D.; BAKER, S. Creative Labour: Media work in three cultural industries. CRESC Centre for Research on Socio-cultural Change 2010
- LIMA, Rafael P. Proposta de um modelo de gestão de desempenho e conhecimento para aglomerados industriais. Texto de qualificação apresentado à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, Engenharia de Produção. 2011
- LOCKE, R.M. Construindo a confiança. Econômica, v.3, n. 2, dez., 2001.
- NAKANO D.; LEÃO J. C. Música: Evolução da Cadeia Produtiva. IN: KIRSCHBAUM, C et al. Indústrias Criativas no Brasil. São Paulo: Editora Atlas, 2009, p.138-152
- NONAKA, I., KONNO, N. E TOYAMA, R. Emergence of 'Ba': A Conceptual Framework for the Continuous and Self-transcending Process of Knowledge Creation. In Nonaka e Nishiguchi (Eds.) Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation. New York: Oxford University Press, v.13, n.29, 2002.
- PORTER, Michael. Clusters and the new economics of competition. Harvard Business Review Boston: v. 76, Iss. 6, p. 77-90 (14 pp.), Nov/Dec 1998.
- SCHMITZ, H.; NADVI, K. Clustering and industrialization: introduction. World Development, Oxford, v. 27, n. 9, p. 1503-1514, 1999.
- SILVEIRA, M. A. P.; FARINA, M.C. Análise de Redes Sociais como Ferramenta que Contribui para a Melhoria das Relações entre Empresas Participantes de um APL de Eventos REDES - Revista do Desenvolvimento Regional. V17, N1 2012
- URANI, Andre e GIAMBIAGI, Fabio. Rio – A hora da virada. Rio de Janeiro: Elsevier - Campus, 2011.