

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO**

DENIS RODRIGO GARCES LOPES

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

**São Caetano do Sul
2014**

DENIS RODRIGO GARCES LOPES

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

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão de Redes de Negócios.

Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira.

**São Caetano do Sul
2014**

FICHA CATALOGRÁFICA

Lopes, Denis Rodrigo Garces

Troca de informação e ações conjuntas desenvolvidas pelo grupo de *big bands* Movimento Elefantes / Denis Rodrigo Garces Lopes. São Caetano do Sul: USCS / Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2014.

116 p.

Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira

Dissertação (Mestrado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Administração, 2014.

1. Redes de Organizações. 2. Grupamentos de Negócios. 3. Indústria Criativa. I. Silveira, Marco Antonio Pinheiro. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título.

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL

REITOR

Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

PRÓ-REITORA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA

Prof.^a. Dr.^a. Maria do Carmo Romeiro

GESTORA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Prof.^a Dr.^a Raquel da Silva Pereira

Dissertação defendida e aprovada em 28/04/2014 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira (orientador)
Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Elio Takeshi Takeshy Tachizawa
FACCAMP – Faculdade Campo Limpo Paulista

Prof. Dr. Marcos Antonio Gaspar
USCS – Universidade Municipal de São Caetano do Sul

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, e acima de tudo, agradeço a Deus, pela fé que não me fez desistir, apesar das incertezas e todas as turbulências enfrentadas ao longo desses dois anos. Muitos sacrifícios e no final perceber que tenho muito mais a agradecer do que pedir. Obrigado!

Agradeço ao meu orientador, Prof. Marco Antonio Pinheiro da Silveira, por suas valiosas contribuições. Sua paciência, sabedoria, competência e persistência, me incentivaram a desenvolver esta pesquisa, e atender aos requisitos propostos. Muito obrigado.

Agradeço, respeitosamente, ao Prof. Marcos Antônio Gaspar que, por meio de suas aulas, nos prestigiou com seu conhecimento e sabedoria. Muito obrigado.

Agradeço ao Prof. Takeshy Tachizawa, membro de minha banca de qualificação e defesa, por sua contribuição inestimável, que permitiu aprimorar os requisitos exigidos nessa pesquisa. Muito obrigado.

Agradeço a todos meus amigos e colegas de trabalho, por estarem presentes nas horas mais difíceis e que participaram comigo de minhas angústias e incertezas, com carinho especial a Sandra Helena de Santis e Rodrigo Leite da Silva.

Agradeço a toda minha família pelo apoio, incentivo e pela compreensão pelas longas horas de ausência. Meus avós por estarem vivos e felizes em prestigiar este momento. Minha mãe que tem lutado bravamente pela vida e sem deixar de lado o carinho aos seus filhos. Ao meu pai do coração Edson e minha irmã pelo companheirismo. Por fim, faço um agradecimento especial ao meu companheiro Leandro, pela compreensão e apoio que foram muito importantes durante todo esse tempo. Saibam que sem vocês, eu não teria conseguido realizar este propósito. Muito obrigado.

RESUMO

O presente trabalho visou a identificação das trocas de informações e ações conjuntas realizadas por participantes do grupamento de negócios Movimento Elefantes. Seus objetivos foram: identificar informações trocadas entre os participantes do Movimento Elefantes e a forma como são trocadas; verificar as ações conjuntas realizadas pelos participantes, buscando-se observar aspectos relacionados à criatividade (indústria criativa). A metodologia adotada foi a pesquisa de campo de natureza exploratória, por meio de questionário via *internet* respondido pelos membros das bandas envolvidas e também através de entrevistas por telefone e presenciais além da pesquisa documental. Os resultados obtidos foram divididos em duas partes: ações institucionais e ações conjuntas. Nas ações institucionais os dados levantados foram obtidos através de pesquisa no site do grupamento e por meio de análise das atas de reuniões, retratando as ações que o Movimento Elefantes realiza como grupo de negócios. Essas ações institucionais tem múltiplos formatos que podem ser shows, lançamentos de CDs e DVDs, shows temáticos, premiações ou mesmo para divulgação do grupamento. Referente às ações conjuntas, foram consideradas as respostas do questionário on-line e das entrevistas sobre a troca de informações e estas respostas categorizadas por ordem de frequência indicando que existe troca de informação, embora ocorra com menor intensidade do que poderia acontecer e que estão relacionadas mais às experiências e práticas musicais ligadas a arte em si do que o desenvolvimento profissional. As ações conjuntas também foram categorizadas por ordem de frequência em que foram citadas como por exemplo indicações para novas oportunidades de trabalho, manutenção e venda de instrumentos musicais, troca de arranjos musicais e partituras. Como resultado, essas trocas de informações não são satisfatórias para o desenvolvimento do grupo, sugerindo aos dirigentes do Movimento Elefantes que desenvolvam ações para melhorar a comunicação e envolvimento de todos os músicos visando maiores possibilidades profissionais.

Palavras-Chave: Redes de Organizações, Grupamentos de Negócios e Indústria Criativa.

ABSTRACT

This study aimed to identify the exchange of information and joint actions undertaken by participants grouping business Movimento Elefantes. Their goals were to identify information exchanged among participants Movimento Elefantes and how they are exchanged; check the joint actions undertaken by participants, seeking to observe aspects related to creativity (creative industry). The methodology included field research of an exploratory nature, through a questionnaire answered via internet by members of the bands involved and also through telephone interviews and documentary research beyond the classroom. The results were divided into two parts: joint actions and institutional actions. In Institutional Shares the data was obtained by searching on the grouping and by analysis of meeting minutes, portraying the actions that the Movimento Elefantes conducts business as a group website. These institutional actions have multiple formats that can be concerts, releases CDs and DVDs, themed shows, awards or even advertising the grouping. Concerning the joint actions were considered responses from online questionnaire and interviews about the exchange of information and these responses categorized in order of frequency indicating that there is an exchange of information, although they occur with less intensity than could happen and that are related more to musical experiences and practices related to art itself than professional development. Joint Actions were also categorized in order of frequency they were cited such as indications for new job opportunities, maintenance and sale of musical instruments, musical arrangements and exchange scores. As a result, these information exchanges are not suitable for the development of the group, suggesting the leaders of the Movimento Elefantes that develop actions to improve communication and involvement of all professional musicians seeking greater possibilities.

Keywords: Network Organizations, Groups of Business and Creative Industries.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Referencial Teórico – Estrutura.....	17
Figura 2 Mapa Conceitual de Ganhos Competitivos	22
Figura 3 Dimensões para Avaliação de Desempenho de Redes	26
Figura 4 Mecanismos de Coordenação.....	31
Figura 5 Tipos de Espaços de Interação.....	40
Figura 6 Esquema Conceitual da Dinâmica de Conhecimento	42
Figura 7 Estrutura Formal do Movimento Elefantes	70
Figura 8 Ações do Movimento Elefantes.....	88

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Projeto Memória de Elefante (Ações Institucionais)	78
Quadro 2 Ações Conjuntas	79
Quadro 3 Objetivos do Movimento Elefantes	84
Quadro 4 Fatores que Contribuem para que os Objetivos sejam alcançados..	85
Quadro 5 Fatores que Dificultam o alcance dos Objetivos.....	86

SUMÁRIO

RESUMO	07
ABSTRACT	08
1. INTRODUÇÃO	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Grupamentos de Negócios	17
2.1.1 Redes de Empresas	19
2.1.2 Clusters.....	24
2.1.3 APLs	29
2.1.4 APL que atua por projeto	33
2.2 Troca de Conhecimento.....	36
2.3 Mecanismos de Coordenação em Grupamentos	41
2.4 Indústria Criativa	43
2.5 Economia Criativa	57
3. METODOLOGIA	63
3.1 Análise e Interpretação dos Dados	65
3.2 Instrumento de Coleta de Dados.....	66
3.3 Tratamento dos Dados	67
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	69
4.1 Estrutura Organizacional do Movimento Elefantes.....	69
4.2 Ações Institucionais.....	72
4.3 Ações Conjuntas	78
4.4 Discussão dos Resultado	88
5. CONCLUSÕES	93
5.1 Sugestões para futuras pesquisas	96
REFERÊNCIAS	97
APÊNDICE 1 – Roteiro do Questionário / Entrevista	104
APÊNDICE 2 – Ações Institucionais	109
APÊNDICE 3 – Respostas do Questionário – Ações Conjuntas.....	112

1. INTRODUÇÃO

A proposta deste trabalho de pesquisa parte da concepção que a integração da cultura, das informações e da criatividade se tornaram partes essenciais do processo de incremento econômico dos modelos de gestão de grupo.

A cultura transformando as informações e, ainda, instituindo novos conceitos, é considerado um dos destaques da indústria criativa que aborda uma visão diferente de sistema produtivo. Nesta visão, os recursos são os insumos criativos, correlacionando empreendimento, cultura e criatividade com a gestão de negócios e de informação.

Além disso, outro fato relevante para realização desta pesquisa deve-se à dificuldade de diversas empresas de médio e pequeno porte no incremento das relações interorganizacionais, no que diz respeito ao desenvolvimento de ações conjuntas e compartilhamento de conhecimentos. Esta dificuldade, no estabelecimento de relações, ocorre também entre atores (pessoas ou grupos) que atuam na área cultural.

A expressão “grupamentos de negócios”, adotada neste projeto, compreende diferentes nomenclaturas existentes para tratar a atuação conjunta 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.

As redes de empresas podem trazer às pequenas empresas possibilidade de aprendizado conjunto, por meio das trocas de experiências entre os seus

participantes, aprimorando, dessa maneira, habilidades dos seus membros (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

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 possui um objetivo comum, 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 do Movimento 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 e, atualmente, tem 10 bandas integrantes. Porém, conforme relatou

seu primeiro presidente, houve diversas dificuldades na condução da iniciativa. Chamou atenção a afirmação de Vinícius de que “a maior dificuldade enfrentada é a baixa participação dos músicos”. Esta afirmação suscitou o questionamento: “de que forma os músicos e as bandas podem participar?”. Desse modo, observou-se que os participantes não têm clareza em relação à forma como podem contribuir para o funcionamento do Movimento Elefantes. Esta constatação contribuiu para a formulação do problema de pesquisa deste trabalho, pois se percebeu que poderá ser interessante descobrir, de maneira exploratória, quais ações conjuntas têm sido realizadas, informalmente, pelos participantes do Movimento Elefantes.

Considerando-se que o Movimento Elefantes possui características de redes de empresas e arranjos produtivos locais (APLs), que constituem grupamentos de negócios, oferecem 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).

O desafio para o grupamento de negócios, no entanto, é desenvolver uma cultura de cooperação. Se prevalecer uma atitude competitiva, em detrimento da cooperação entre participantes de uma rede, pode levar a uma evolução lenta nas trocas de informações e conhecimentos e, conseqüentemente, no desenvolvimento das capacidades das próprias empresas participantes (KHANNA, GULATTI, NOHRIA, 1998).

No grupamento de negócios das *Big Bands*, o compartilhamento do conhecimento está associado à criatividade e cultura. Por se tratar de música, trata-se de uma atividade 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 (2009), as indústrias criativas compreendem, entre outras, as atividades relacionadas ao cinema, ao teatro, à música e às artes plásticas.

Considerando-se este contexto, em que estão presentes oportunidades de ganhos e desafios relacionados à troca de conhecimentos e ações conjuntas entre os participantes do grupamento, levantou-se a questão-problema de pesquisa: Quais são as informações trocadas e ações conjuntas realizadas pelos membros do Movimento Elefantes? Os resultados da pesquisa poderão dar subsídio à identificação de novas práticas na organização do trabalho executado por seus membros.

Dessa forma, a pesquisa apresenta os seguintes objetivos:

- Identificar informações trocadas entre os participantes do Movimento Elefantes e a forma como são trocadas;
- Identificar ações conjuntas realizadas pelos participantes do Movimento Elefantes e a forma como são realizadas;
- Identificar tipos de informações trocadas entre os membros das bandas, buscando-se observar aspectos relacionados à criatividade (indústria criativa).

O trabalho tem como proposta uma investigação da troca de informação entre os participantes de um grupamento de negócios, no sentido de investigar as diversas possibilidades de trocas de informações e ações conjuntas existentes entre os membros da mesma banda e, também, com os membros das demais bandas. Diante disso, a identificação destas ações pode auxiliar no aperfeiçoamento de sua capacidade de gestão e aumento do compartilhamento de conhecimento, possibilitando a troca de experiências.

A pesquisa de campo desenvolvida neste trabalho teve natureza exploratória. Inicialmente, foi utilizado questionário via internet a ser respondido pelos membros das bandas envolvidas. O questionário possui questões abertas e já se previa que sua aplicação poderia ser acompanhada de pedidos de esclarecimentos via telefone ou pessoalmente. Com o desenvolvimento da pesquisa, em diversos casos a obtenção das informações se deu por meio de entrevista, seguindo-se o mesmo roteiro previsto no questionário via internet.

A dissertação está estruturada na forma de capítulos, conforme segue:

O capítulo 1 - Trata-se da introdução. Nele, foram apresentados a origem do estudo, problematização, objetivos, justificativa, delimitação e apresentação da rede a ser pesquisada.

O capítulo 2 – Foi destinado à apresentação do referencial teórico, no qual se demonstra a base teórica que fundamenta a pesquisa. Serão apresentados e discutidos conceitos de Redes de Empresas e a Gestão de Conhecimento nessas Redes, complementado pela associação ao termo 'Indústria Criativa', ao objeto de estudo.

O capítulo 3 – Descreve a metodologia de pesquisa, em que será apresentado o planejamento e a caracterização da pesquisa. Neste capítulo, se discutirá o tipo de amostra a ser utilizada, os procedimentos para coleta de dados e análise de resultados.

A apresentação dos dados obtidos, a análise e discussão, quanto a estes dados constarão do capítulo 4 (Análise e Discussão dos Resultados).

E o capítulo 5 – relaciona-se às conclusões, pois será destinado à sintetização dos principais resultados obtidos na pesquisa. Serão apresentadas, ainda, as suas limitações e as possíveis indicações para os próximos estudos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por finalidade a apresentação do aporte teórico que embasa esta pesquisa. Nesse sentido, encontra-se organizado em três momentos, conforme representado na figura 1, designados como: grupamento de negócios, troca de informações em grupamentos e indústria criativa.

Figura 1: Referencial Teórico – estrutura



Fonte: elaborado pelo autor

2.1. Grupamentos de negócios

Neste trabalho adotou-se a expressão “grupamentos de negócios”, com vistas a abranger diferentes nomenclaturas existentes para tratar a atuação conjunta entre organizações. Assim, as denominações mais comuns são Arranjos Produtivos Locais (APLs), *Clusters* (Aglomerados), Pólos Empresariais, Redes de Empresas e outros. Diante dessa circunstância, 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 isso não ocorre,

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.

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.

Assim, o termo grupamento de negócios é adotado no grupo de pesquisa liderado pelo Prof. Marco Pinheiro, na Linha de Gestão de Redes de Negócios e passa a ser referenciado como o conjunto de empresas. Dessa forma, vários tipos de definições podem ser usados para tratar do conjunto de empresas, mas para sequencializar os trabalhos realizados pelo grupo de pesquisa, o presente estudo utiliza, apenas, o termo grupamento de negócios que possui várias ramificações e se inter-relaciona a outras áreas, na Gestão das Redes Organizacionais.

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.

A ideia de trabalho colaborativo está vinculada às relações existentes no grupamento de negócios e, ainda, no compartilhamento de informações relacionadas ao aumento de criatividade e colaboração.

Para Urani e Giambiagi (2011), as indústrias criativas se constituíram, conforme seus participantes, 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, a saber, as perspectivas teóricas voltadas para: Rede de empresas, *Clusters* e Arranjos Produtivos Locais.

2.1.1. Redes de empresas

Conforme 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. Sendo assim, 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.

O tema rede de empresas passou a ser objeto de estudos de diversos pesquisadores, no Brasil e no mundo. Esse interesse se deve, dentre outras circunstâncias, às possibilidades de ganhos competitivos proporcionados às empresas participantes de tais redes. A título de exemplificação, é possível citar os casos de sucesso dos distritos industriais italianos e do Vale do Silício, nos Estados Unidos (Grandori; Soda, 1995), pois contribuíram para o aumento do interesse por este tema. Em ambos os casos, foi possível notar que a participação de empresas, nesse tipo de aglomerado, trouxe aos seus membros vantagens competitivas. Embora os estudos tenham se intensificado nas últimas décadas, não se trata de um tema recente.

Pode-se definir rede enquanto um “conjunto de nós conectados entre si por segmentos e arcos que viabilizam o intercâmbio de bens, pessoas e informações, entre diversos pontos de uma estrutura” (ALBAGLI; BRITO, 2003, p. 22).

A maioria dos autores citados trata de um aspecto relevante no estudo das redes de empresas: as vantagens competitivas geradas aos participantes como produto e objetivo da atuação conjunta. Essas vantagens obtidas por meio dessa atuação em grupo, podem ser as principais razões para o crescente aumento do interesse de pesquisadores, empresários e governantes pelo tema, visto que o agrupamento de empresas é uma estratégia utilizada para aumentar o crescimento e a competitividade não só de empresas, mas também de regiões e países (Porter, 1998). Na atuação, utiliza-se o conjunto de habilidades e a criatividade individual para realizar atividades que geram resultados no produto

como um todo. Na sequência, conforme demonstra Balestrin (2007), são listados alguns dos principais benefícios, como produto da ação conjunta entre empresas:

- 1) Acesso a insumos e mão-de-obra especializada, pois a concentração de empresas, em uma região, permite uma especialização dos trabalhadores que se encontram instalados nessa região (MARSHALL, 1984; PORTER, 1998);
- 2) Escala de poder e mercado, tendo como resultado o crescimento do número de participantes da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade de obter escala e poder de mercado (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; CUNHA, 2002);
- 3) Acesso à informação/aprendizagem, pois as informações técnicas de mercado, gestão e demais áreas são compartilhadas entre os membros da rede, geram ações que mobilizam a capacidade inovadora, permitem um aumento da produtividade e aprimoram a capacidade de gestão dos participantes, com custos reduzidos (PORTER, 1998; BALESTRIN, VERSCHOORE, 2008; MARSHALL, 1984; KRUGMAN, 1991; SCHIMITZ, 1995);
- 4) Relações sociais, em função de se relacionar ao aprofundamento dos relacionamentos na rede, pois gera o aumento da confiança e cooperação entre os membros, conduzindo para relações de parcerias que transcendem o aspecto meramente econômico das transações (BALESTRIN, VERSCHOORE, 2008; KRUGMAN, 1991);
- 5) Acesso à soluções e infraestrutura, pois os serviços, produtos e infraestrutura se encontram à disposição dos membros, que seriam dispendiosos, em caso de atuação individual, visto que proporcionam aos membros da rede o desenvolvimento de suas capacidades (PORTER, 1998; BALESTRIN, VERSCHOORE, 2008; SCHIMITZ, 1995).

Schimitz (1995) aponta para os ganhos diferenciados obtidos pelas empresas participantes das redes de empresas. Para o autor, alguns dos

benefícios obtidos são buscados pelas empresas, os quais são classificados pelo autor como economias internas. Por outro lado, os ganhos obtidos, mas não planejados pelas empresas participantes das redes, foram classificados pelo autor como economias externas. A soma desses fatores é chamada por ele de eficiência coletiva. No entanto, a simples concentração de empresas não é garantia de eficiência coletiva, mas um fator importante para que essa eficiência se torne possível.

Para Aranha (2009, p. 88), as redes têm suas bases nos seguintes princípios:

1 – as redes são invisíveis, complexas e não se pode ver onde terminam. A vantagem desse princípio é que a privacidade é preservada. Em contrapartida, temos que agir ‘às cegas’, o que é um problema para o domínio do processo, pois não se consegue monitorar o sistema como é feito, por exemplo, na propaganda de massa.

2 – as pessoas se vinculam a pessoas parecidas. É normal que procurem pessoas que lhe inspiram confiança. Jovens procuram jovens, cientistas procuram cientistas etc. Essa característica das redes dificulta a troca pessoal de informação (boca a boca) entre grupos diferentes. Dessa forma, precisamos plantar sementes em diferentes áreas, se queremos atingir vários grupos.

3 – pessoas parecidas formam um conjunto de pessoas que têm algo em comum. Quanto mais parecidas são as pessoas, melhor a comunicação e mais afinidade há entre elas. Se o objetivo comum se torna um padrão, outros grupos vão ter mais dificuldade em mudar esse padrão e a imagem do grupo poderá se tornar muito associada a isso.

4 – as informações tornam-se prisioneiras dos pequenos grupos. As pessoas mais próximas conversam com quem está ao seu redor e, muitas vezes, não ficam sabendo das notícias de outros grupos. Quanto mais próximos estamos, mais nos comunicamos. As implicações desse princípio estão na formação de culturas locais, dialetos etc. Cada localização deve prever uma ação específica de marketing.

5 – os líderes de opinião criam atalhos entre redes. Uma pessoa pode saber uma coisa em um lugar e divulgar no outro. Assim, devemos

identificar pessoas que podem executar essa tarefa e criar atalhos, deliberadamente.

O enfoque de Aranha (2009) colabora com a ideia deste estudo, ao mostrar que a rede consiste na associação de pessoas que se inter-relacionam para priorizar a socialização. O autor considera que a rede é um conjunto social que tem princípios, ideologias e valores em comum.

Aranha (2009) investiga a relação da indústria criativa que tem como prioridade a cultura, criatividade e o fluxo de informação.

Verschoore e Balestrin (2008) desenvolveram um mapa conceitual que apresenta evidências relativas aos principais benefícios obtidos pelas redes de empresas. Conforme os autores, duas variáveis importantes contribuem para determinar o volume de benefícios a serem obtidos pelas empresas, que são: o número de participantes e o tempo de existência da rede. A figura 2 apresentada a seguir, mostra como essas variáveis interferem no processo de obtenção de ganhos competitivos.

Figura 2: Mapa conceitual de ganhos competitivos



Fonte: Verschoore e Balestrin (2008).

Conforme os autores Aranha (2009), Verschoore e Balestrin (2008) e outros, as redes com pouco tempo de existência têm como prioridade buscar reduções de custos e oferecer soluções aos seus associados. Benefícios como relações sociais, aprendizagem e inovação são obtidos com o amadurecimento da rede, assim como os ganhos de escala e poder de mercado que dependem do seu tempo de existência e, principalmente, do número de participantes (Verschoore e Balestrin, 2008). Logo, para os autores a obtenção de vantagens competitivas varia de acordo com o seu nível de evolução, sendo que em cada momento a rede terá um objetivo específico.

Quanto aos motivos que levam as empresas a se unirem e constituírem a rede, Aranha (2009), Verschoore e Balestrin (2008) e outros, listam os principais fatores contingenciais, baseados na pesquisa desenvolvida por Oliver (1990). São elas:

- a) necessidade: redução da dependência de recursos entre os participantes;
- b) assimetria: exercício de influência sobre o mercado;
- c) reciprocidade: promoção de melhor relacionamento entre os participantes, visando à troca de informações;
- d) eficiência: obtenção de vantagem econômica, a partir de melhores recursos e acesso a novos fornecedores;
- e) estabilidade: redução da incerteza competitiva, por meio da padronização de produtos/serviços dos diversos participantes da rede.
- f) legitimidade: melhoria da imagem das empresas participantes junto ao mercado.

No que se refere aos objetivos dos participantes da rede, um aspecto relevante para Castells (1999), é que há a necessidade da existência de similaridade entre os objetivos da rede e os objetivos individuais das empresas participantes. Para o autor, os níveis de coerência, também, sofrem influência das pressões contingenciais que levaram ao surgimento da rede.

Em relação à coordenação de uma rede, alguns aspectos que devem ser observadas pelos seus administradores como forma de aumentar a produtividade, bem como a interação entre os atores da rede. É com base no conhecimento e

aplicação de regras comuns a todos os atores que a troca de conhecimentos pode ser estimulada de forma plena (SYDOW e WINDELER, 1994).

Para Sydow e Windeler (1994), os mecanismos de coordenação de uma rede desempenham funções básicas que se bem desenvolvidas e respeitadas promovem e estimulam as trocas de informações e conhecimentos entre os participantes.

Os mecanismos de coordenação, também, poderão ser utilizados para o alinhamento dos objetivos da rede e de seus participantes. São eles: Sistemas de incentivo, Sistemas de seleção de novos integrantes, planejamento estratégico, dentre outros (SYDOW e WINDELER, 1994).

Dessa forma, um aspecto indispensável a ser tratado, no contexto da rede, é o da confiança. Assim, 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. O comportamento oportunista diminui a confiança, as possibilidades de cooperação e, conseqüentemente, os benefícios proporcionados aos membros da rede (LOCKE, 2001; NEUMANN, HEXSEL e BALESTRIN, 2008).

2.1.2. Clusters

Outra denominação de agrupamento de negócios muito utilizada é o *cluster*. Schimitz e Nadvi (1999), pois o definem como uma concentração setorial e geográfica de empresas ligadas por elementos locais de competição e que visa à participação em mercados globais.

Constata-se a existência de diversos termos relacionados à atuação conjunta de empresas. Porter (1998) consagrou o termo *cluster* para definir os aglomerados industriais. Para o autor, um *cluster* é uma concentração de empresas, em um espaço geográfico delimitado, em que as empresas de um setor específico se relacionam, gerando benefícios para os seus participantes. Schimitz e Nadvi (1999) corroboram com essa definição ao denominar o *cluster* como uma

concentração setorial e geográfica de empresas ligadas por elementos locais de competição e que visa à participação em mercados globais.

Outro autor que contribuiu para o desenvolvimento do tema é Marshall (1984), pois já o abordava em suas pesquisas, no início do século, quando notou que a presença concentrada de empresas, em uma região, poderia trazer a si alguns benefícios e vantagens competitivas inatingíveis, em caso de atuação isolada (GARCIA, 2006).

Segundo Garcia (2006), Schmitz e Nadvi (1999), é significativa a importância desse agrupamento de negócios, como forma de obter vantagens competitivas por meio da participação de mercados. Encontra-se este tipo de formação em duas modalidades, conforme explicitado a seguir:

Cluster informal: geralmente é composto por micro e pequenas empresas, cujo nível de tecnologia é baixo em relação às demais indústrias e cujos proprietários têm baixa capacidade de gestão. Seus trabalhadores possuem, geralmente, baixa qualificação e pouco ou nenhum processo de aprendizagem contínua e sistematizada. As baixas barreiras à entrada, levam ao crescimento do número de empresas e instituições de apoio, localizadas na região onde o *cluster* está instalado. Mas isso não reflete, necessariamente, uma dinâmica positiva para melhoria de competências de gestão, investimento em novos processos de tecnologia, máquinas e equipamentos, melhoria na qualidade do produto, diversificação de produtos ou o desenvolvimento das exportações.

Tal situação pode ocorrer em virtude da baixa capacidade de coordenação entre empresas situadas em *clusters* informais, geralmente, caracterizados por uma perspectiva de crescimento limitado, concorrência predatória e muitas vezes, pouca confiança e compartilhamento de informações entre os membros.

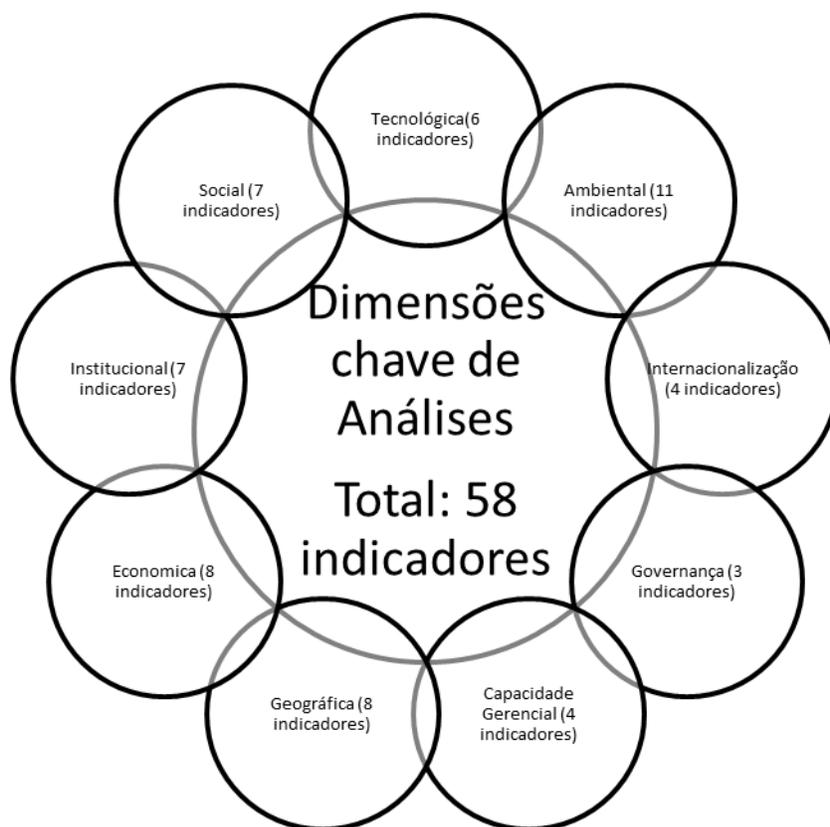
Cluster Organizado: caracteriza-se por um processo de atividade coletiva, orientada, principalmente, para as indústrias, infraestrutura e desenvolvimento organizacional.

A estrutura e organização, desse tipo de agrupamento, são projetadas para analisar e fornecer os canais necessários para enfrentar problemas comuns aos seus membros. Logo, *clusters* organizados são formados, predominantemente,

por micro, pequenas e médias empresas e os seus níveis de competência em gestão e produtividade evoluem, por meio de treinamento, aprendizagem e trocas de informações entre os participantes. A principal característica deste tipo de agrupamento empresarial é o alto nível de cooperação e a atuação conjunta dos integrantes, além de coordenação e liderança exercida pelos seus dirigentes.

Com o intuito de verificar as condições existentes para obtenção de benefícios e vantagens competitivas pelos participantes de um *cluster* ou APL, a partir de indicadores baseados em fatores considerados como críticos para o sucesso, Amato Neto (2009) desenvolveu um sistema de avaliação, apresentando indicadores por dimensão, conforme ilustrado na figura 3:

Figura 3: Dimensões para avaliação de desempenho de redes



Fonte: Amato Neto (2009)

Para o autor, a avaliação de desempenho de uma rede é realizada a partir de dimensões e indicadores de desempenho. A seguir, apresentam-se os indicadores avaliados nas dimensões propostas:

1) Dimensão geográfica: observa-se sua organização na composição de 8 indicadores como: proximidade de fonte de matéria-prima, proximidade de fornecedores, alcance e abrangência do mercado consumidor, disponibilidade e qualidade da infraestrutura, disponibilidade e qualidade da malha ferroviária, existência e possibilidade de uso do transporte ferroviário, proximidade a portos e aeroportos, concentração industrial.

2) Dimensão econômica: verifica-se a existência de 8 indicadores: localização dos concorrentes, participação do comércio local interfirmas no faturamento das empresas, participação relativa do maior cliente no faturamento bruto da empresa, grau de intensidade da força de trabalho na atividade produtiva da empresa, participação relativa do custo de transporte na atividade da empresa, principal fonte de recursos da empresa, participação relativa das vendas das empresas no comércio regional, participação relativa das vendas das empresas no comércio do estado.

3) Dimensão social: constata-se a presença de 7 indicadores: grau de alfabetização da força de trabalho, índice de trabalhadores com ensino fundamental completo, índice de trabalhadores com ensino médio completo, índice de trabalhadores com ensino superior completo, existência e frequência de ações conjuntas desenvolvidas pelas empresas, ações conjuntas para melhoria de procedimentos, ações conjuntas para a melhoria da qualidade dos produtos e processos e sua certificação.

4) Dimensão tecnológica: apresenta-se por meio de 6 indicadores: existência de instituições de ensino com cursos voltados às empresas do APL, parceria entre as instituições de ensino e as empresas, pagamento de *royalties*, investimento em P&D, inovação de produtos, existência de certificados de qualidade.

5) Dimensão ambiental: encontra-se a presença de 11 indicadores, que são: existência de abastecimento de água e esgoto, emissão de poluentes na

água, tratamento de esgoto, captação de água da chuva, emissão de poluentes no ar, tratamento da emissão de poluentes no ar, utilização de matéria-prima reciclada pelas empresas, coleta seletiva, processos produtivos que gerem resíduos tóxicos ou perigosos, atividades de preservação ambiental, existência de instituições voltadas à conscientização de preservação ambiental na região.

6) Dimensão internacionalização: verifica-se a existência de 4 indicadores: volume de exportação, formas de exportação, investimentos diretos no exterior, participação (frequência) em feiras no exterior.

7) Dimensão governança: há 3 indicadores: existência de um agente de governança, forma de governança, legitimidade do agente de governança.

8) Dimensão capacitação gerencial: encontram-se 4 indicadores: gestão da produção, gestão financeira, gestão comercial (marketing), gestão de pessoas.

Para avaliação do desempenho do APL, cada indicador recebe uma nota que varia de 0 a 4, a partir de critérios estabelecidos pelo autor. A partir dessas notas se estabelece a média por dimensão. No cálculo do índice geral foram atribuídos pesos de 1 a 5 para cada dimensão e calculada uma média ponderada pelos pesos atribuídos.

Segundo Amato Neto (2009), APLs com maior média estão mais propensos a obter os benefícios proporcionados e as oportunidades oferecidas pela atuação conjunta.

A partir das informações apresentadas, nota-se que a maior parte dos pesquisadores reconhece que a formação de Redes de Empresas é uma estratégia que pode proporcionar vantagens competitivas aos seus membros.

Os benefícios que as empresas participantes de uma rede possuem são diversos, mas para que haja tais benefícios é necessário que estas empresas troquem informações entre si. O compartilhamento dos conhecimentos adquiridos é complementa o presente referencial teórico, conforme trataremos, posteriormente.

Os grupamentos discutidos por Amato Neto (2009) – APL e *Cluster* - também podem, em sua organização, ser comparados ao Movimento Elefantes, objeto dessa investigação. As duas maneiras de apresentação destes grupamentos, tanto a formal como a informal, podem ser usadas por estas *big bands* para possibilitar a troca de informação dos agentes envolvidos. Uma parte das dimensões apresentadas, também, fazem parte da atuação da *big band*, já que se trata de um ambiente de socialização da cultura e criatividade.

2.1.3. APLs

Outro termo frequentemente associado aos agrupamentos de empresas em rede é o Arranjo Produtivo Local (APL), utilizado pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) e, também, por instituições como 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.

O tema Arranjos Produtivos Locais (APLs) tem estado em evidência no Brasil, especialmente, desde a década de 2000. O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) cunhou o termo Arranjos Produtivos Locais (APLs) para designar as aglomerações regionais de empresas de um mesmo setor (MDIC, 2004).

O termo foi definido pelo Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP APL) e se refere a regiões que tenham um número significativo de empreendimentos e indivíduos que trabalham em uma atividade produtiva predominante e que compartilhem mecanismos de cooperação e governança.

O governo brasileiro, por intermédio do SEBRAE, estimulou e colaborou com a criação de um número expressivo de APLs no país. Estas ações ocorriam a partir da detecção de um conjunto de empresas que tinham possibilidade de se tornar um APL, montava-se um projeto para sua implantação. A partir desse

procedimento, SEBRAE e FIESP se dispunham a fazer repasses financeiros para os empresários, mas não diretamente.

Era necessário o estabelecimento de um grupo gestor para o APL. Assim que é definida a criação do APL, realizava-se uma Oficina de Planejamento Participativo (OPP), que tem duração de dois dias, na qual se elabora um plano de ação para o APL. A gestão dos projetos de APLs é realizada pela FIESP e pelo SEBRAE, por meio da atuação de um consultor.

Transcorridas quase duas décadas de experiências com APLs, apoiados pelo SEBRAE, pode-se dizer que os resultados obtidos, de maneira geral, por estes grupamentos é insatisfatório, pois deve-se lembrar que há diferentes maneiras de se considerar os resultados de um APL.

A primeira e mais usual é a que considera os resultados financeiros ou aumento nas vendas, obtidos pelas empresas participantes. Porém, devem-se considerar, também, outros resultados possíveis a eles, tais como ações de cooperação que podem diminuir custos. E, principalmente, a obtenção de conhecimento é apontada como um resultado importante passível de ser obtido pelas empresas participantes de um APL.

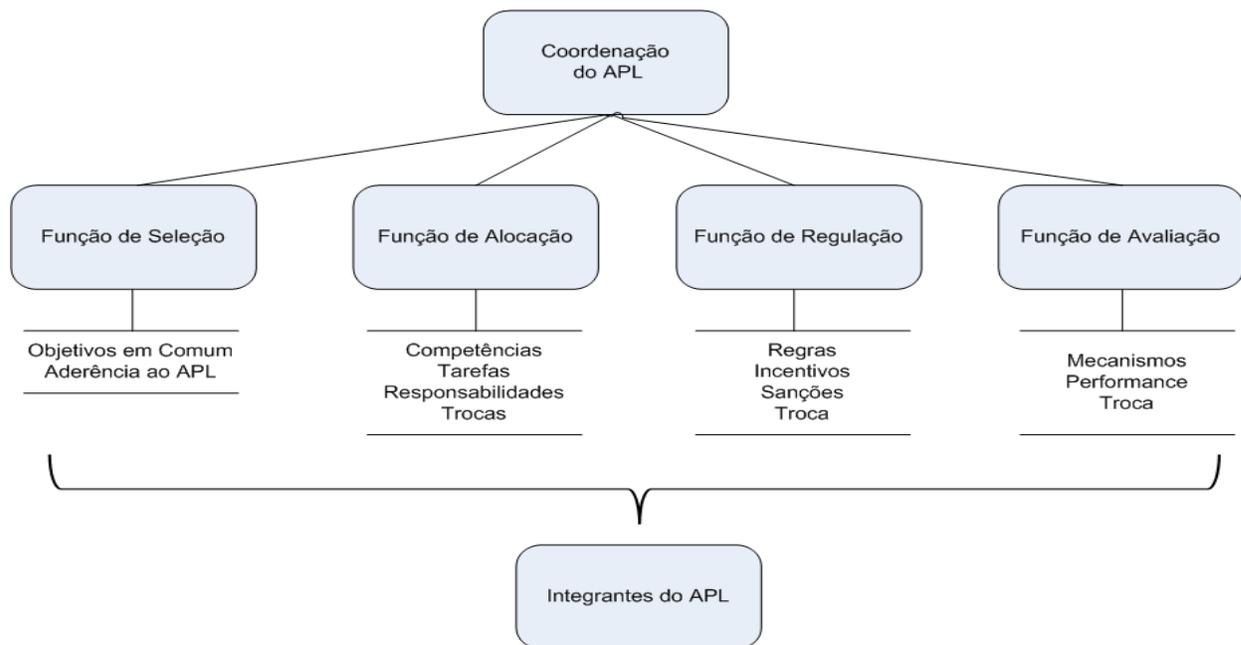
Lima (2011) afirma que na literatura, a argumentação vigente relaciona-se às políticas para desenvolvimento de APLs, como também o modo adequado de se adaptar os mecanismos de gestão e melhoria às características e particularidades de cada região, levando em consideração tanto a natureza da atividade econômica quanto a cadeia de valor na qual o APL está inserida. 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).

Um aspecto bastante discutido, na literatura sobre aglomerados, diz respeito às formas de avaliação de desempenho do aglomerado. Lima (2012) informa que não identificou em sua pesquisa iniciativas, especialmente voltadas para o conhecimento ou para a gestão de desempenho nos aglomerados. Para o autor, é como se a gestão do aglomerado, automaticamente, já englobasse ambos os aspectos.

Ainda, segundo este autor, as associações locais têm um papel central na promoção de iniciativas para aquisição e utilização de novos conhecimentos. Ele ressalta, ainda, a importância do capital social nos aglomerados, que pode ser visto como a ponte que interliga associações, empresários e demais atores. Entretanto, para Lima (2012), o capital social sozinho não é capaz de viabilizar ações conjuntas. A realização de ações conjuntas requer a existência de conhecimentos pertinentes e métodos para coordenação.

A figura 4 demonstra as funções desempenhadas pela coordenação de um APL.

Figura 4: Mecanismos de Coordenação



Fonte: Sydow e Windeler (1994)

De forma mais detalhada, pode-se, assim, definir essas funções, conforme descrito a seguir:

- 1) Função de Seleção: refere-se à escolha dos parceiros da APL. Uma rede torna-se eficiente à medida que os objetivos dos participantes são os mesmos. A seleção dos participantes é de crucial importância não somente no início das atividades da APL, bem como, em toda a gestão, através dos tempos e desenvolvimento. O candidato a ser integrante da APL, para ser aceito, deve ser aderente aos objetivos. Diante dessa circunstância, Balestrin e Verschoore (2010) ressaltam esse aspecto humanista ao afirmarem que a troca de conhecimentos entre as empresas é influenciada por fatores ligados à sua cultura organizacional. Os autores, ainda, apontam para alguns fatores que podem afetar essa troca de conhecimentos entre os participantes de uma Rede Organizacional.
- 2) Função de Alocação: relaciona-se à distribuição das tarefas e responsabilidades de cada um dos integrantes da rede, pois como cada um possui competências específicas, é função da coordenação da rede realizar a correta distribuição das responsabilidades e alocação de recursos entre os integrantes, de forma clara e transparente para todos.
- 3) Função de Regulação: trata-se das regras que deverão ser seguidas por todos os integrantes, são utilizadas, também, como parâmetro para a resolução dos conflitos que podem ser o estopim dos problemas de trocas de conhecimento e informações entre os atores da rede. É baseando-se nessa função que a coordenação da rede prevê os incentivos e sanções que podem ser aplicadas aos seus integrantes.
- 4) Função de Avaliação: devem ser realizadas rodadas de avaliação entre os integrantes da rede. Essa avaliação deve levar em consideração todos os mecanismos de coordenação previstos, bem como a performance dos integrantes da rede, além de verificar a eficiência dos mecanismos de troca de informações e conhecimentos realizados em toda a rede.

Para Cassiolato e Lastres (2000), arranjo produtivo local refere-se a qualquer tipo de aglomerado produtivo, que apresenta fortes vínculos, envolvendo

agentes localizados no mesmo território o que, por sua definição, não se refere somente a empresas.

A definição de Arranjo Produtivo Local, parte da ideia de um conjunto de agentes de atividades correlatas, que possuem uma relação com a construção social do local.

Cassiolato e Lastres (2000) afirmam que o território estabelece a relação da construção social, apresentando as especificidades de maneira organizada, em suas dimensões (social, econômica, cultural, política, ambiental), articulando com o mercado.

As ações coletivas dos agentes, em integração, interatividade e cooperação, promovem o compartilhamento de informações, gerando uma aprendizagem coletiva.

A produtividade implica na interpelação existente entre os agentes componentes e as ações coordenadas, logo pode-se afirmar que outros tipos de associação como o Movimento Elefantes, também, podem promover, em seus grupamentos, a construção de integração de em nível regional.

2.1.4. 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. Constata-se, ainda, que não foi encontrada, na literatura, menção a esta classificação e 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 é constituído por 88 empresas, de diferentes segmentos e atuam 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. Em estudo anterior realizado por Silveira e Farina (2012), no qual analisaram este grupamento, por meio do uso da técnica de Análise de Redes Sociais e a partir dos resultados obtidos, foi possível constatar que os participantes do polo apontaram ações que poderiam favorecer as trocas entre eles. 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. O Polo de *Design* pode ser considerado um exemplo de grupamento de negócios de sucesso. Seu funcionamento está, fortemente, baseado no programa de incentivos oferecido a, aproximadamente, 1.600 arquitetos e *designers* de interiores cadastrados. Destes, perto de 300, utilizam produtos das lojas do Polo, mensalmente, em seus projetos. Os *designers* e arquitetos, com maior atuação no Polo, recebem como prêmio o custeio de viagens para participação em feiras nacionais e internacionais de Arquitetura e *Design* de Interiores como a Feira de Milão, por exemplo. Os primeiros colocados recebem, também, automóveis. Assim, há frequente interação entre lojistas e *designers*, pois eles participam juntos dos eventos de premiação e feiras.

Tanto o Polo de Noivas quanto o Polo de *Design* tiveram apoio do Sebrae em um momento posterior à sua criação dentro do programa de apoio daquela instituição para Arranjos Produtivos locais.

Como outros exemplos de grupamentos de negócios que atuam por projeto, identificou-se, também, o caso de polos de turismo como o da cidade de Ouro Preto, que foi estudado por Flecha *et. al.* (2012). Observa-se, neste caso, que o grupamento não possui uma estrutura definida, um poder central ou uma delimitação de fronteiras como acontece nos três casos citados, anteriormente. No caso dos polos de turismo, o projeto que é desenvolvido é o pacote de viagem utilizado pelo cliente, do qual participam diferentes atores dos diferentes segmentos do setor de turismo. Ainda na área do turismo, tem-se como exemplo o Cluster de turismo do distrito de Paranapiacaba na cidade de Santo André/SP, que

foi estudado por Pires, Carvalho, Donaire e Gaspar (2013). Observa-se que existe um sistema de cooperação natural entre os envolvidos mas o foco da atividade é nos turistas que passam apenas um dia no local e como as atividades essenciais entendidas pela Subprefeitura são hospedagens, ateliês e associações de ecoturismo, o projeto neste caso, seria de curta duração e talvez pouco aproveitado. Outros dois exemplos de grupamentos que atuam por projeto são o setor de saúde e o setor de tecnologia da informação (TI). Nesse contexto, Fernandes e Lima (2006) discutem o caso do polo médico do Recife, em que os autores classificam como *Cluster de Serviços*. Neste caso, o projeto consiste no atendimento médico ao paciente, que requer atuação de diferentes serviços médicos. Na área de TI é possível, também, a atuação conjunta de empresas de diferentes segmentos para desenvolvimento de projetos de TI para um cliente.

Alguns dos grupamentos que atuam por projeto, apresentados consistem em arranjos constituídos formalmente, com número definido de membros e administração definida (Noivas, *Design*, Movimento Elefantes), enquanto outros não possuem estrutura formal e delimitação de membros (Polo de Turismo, Polo Médico). Em ambas as situações deve haver mecanismos de coordenação, os quais também podem ser formais ou não.

O trabalho de Kirschbaum (2006) trata do setor de cinema, que, também consiste em um caso em que os diferentes atores se juntam para a realização de projeto, a produção do filme. A produção de um filme pode ser considerada como uma firma de curta duração, na qual indivíduos se reúnem para concluir um projeto e, depois, voltam a se dispersar. Neste caso, também, não há formalização de grupamento. A coordenação entre os papéis requer constante negociação, devido às incertezas envolvidas em um projeto. A ideia central, apresentada por Kirschbaum (2006), é a de que a conexão entre atores é fundamental e “o sucesso coletivo é mais importante que o sucesso individual. O autor reconstrói a rede da indústria brasileira de filmes de 1994 a 2002 e analisa os fatores de previsão da performance individual, utilizando análise de redes sociais e explorando sua relação com as características relevantes dos indivíduos.

Uma das conclusões do trabalho de Kirschbaum (2006) é que o papel categórico (ator, diretor, produtor) é um dos elementos mais poderosos de previsão da performance individual, no período compreendido entre 1994 e 1996. As semelhanças observadas entre o funcionamento da indústria cinematográfica, apresentado na pesquisa de Kirschbaum (2006) e o grupamento Movimento Elefantes contribuíram para delimitação e definição deste tipo de grupamento negócios, o que atua por projetos. Observa-se que o conceito de papel categórico esta presente em todos eles.

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

Observa-se, também, 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, são espaços de interação, voltados para troca de conhecimento, como os apresentados por Balestrin, Vargas e Fayard (2005), designados em: reuniões, assembleias, confraternizações, viagens e visitas a feiras, planejamento estratégico (consultaria 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.

2.2. Troca de Conhecimento

O contexto contemporâneo é marcado pelas constantes modificações tecnológicas e a crescente valorização da informação. Este cenário contribuiu para

as transformações existentes no panorama das organizações. Assim, a informação, o conhecimento e a capacidade de interação social vêm ganhando destaque nos grupamentos de negócio, pois estas características fazem parte do processo de interação dos grupamentos diante dos meios de comunicação e respondem às exigências de um mercado global.

A informação, em sua definição, é um conjunto de dados que interpretados com um objetivo delimitado tem relevância e significado. De Sordi (2008) afirma que dados são registros que podem ser quantidade ou número de produção, ou peças, isto é, uma parte de informação que sozinha não permite ao leitor compreender seu significado.

Ainda segundo o autor, “informação é a interpretação de um conjunto de dados, segundo um propósito relevante e de consenso para o público-alvo” (DE SORDI, 2008, p. 75)

A interpretação e a associação de dados para transformar em informação necessitam da interferência humana, assim a pessoa como receptora dos dados estabelece sua significância. O Movimento Elefantes pode, também, proporcionar um ambiente de interação que facilita a interpretação, coleta e significância para os dados.

Verifica-se, ainda, que os benefícios associados à organização de empresas em agrupamentos, são os mais variados. Um deles se destaca pela sua gestão, votada para a capacidade da troca de informações entre os participantes. Para Kogut e Zander (1992), essa troca é importante, por se tratar um ativo que deve ser gerenciado, de forma especial, dada à capacidade de geração de vantagem competitiva e criação de dificuldades para a replicação de ideias e processos por concorrentes. Portanto, o conhecimento é um recurso de grande valor, sendo que a aprendizagem desenvolvida pelos colaboradores deve ser explorada, ao máximo, pelas organizações (GONZALEZ, MARTINS e TOLEDO, 2009).

As informações dos indivíduos do grupo e as interações sociais entre eles se constituem enquanto um elemento importante para a melhoria nos processos e geração de conhecimento junto as empresas (FIGUEIREDO, 2003; COOK e

BROWN, 1999). Para Nonaka e Takeuchi (2007), a criação de conhecimento se dá por meio da interação entre os indivíduos e organizações.

Conforme os autores, o conhecimento surge a partir dos indivíduos, é expandido por intermédio da socialização para o nível organizacional e atinge o nível interorganizacional por meio dos relacionamentos entre as empresas.

De Sordi (2008, p. 67) afirma que:

O ato de aquisição do conhecimento é denominado cognição. Tal ato é uma resultante psicológica de cada indivíduo em função de sua percepção das informações, de fatos, de suas aprendizagens anteriores (“bagagem intelectual”) e do seu raciocínio. Em outras palavras, a geração do conhecimento ocorre, quando o indivíduo tem ciência de fatos, de verdades e de informações, que, agregados as suas experiências anteriores (aprendizados), são trabalhados (“processados”) segundo sua capacidade de raciocínio e introspecção. Para que a cognição aconteça, é fundamental que haja a reflexão na mente do indivíduo gerador do novo conhecimento.

A ação sistemática e conjunta entre as metodologias e estratégias utilizadas no processo de construção do conhecimento, que incluem a comunicação, integração, motivação e incentivo, como partes das estratégias de ensino-aprendizagem, propiciam uma aprendizagem.

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 espaços de interação são mecanismos que propiciam e favorecem a conversão de conhecimento. Porém, além do interesse na troca de conhecimento

entre os membros dos grupamentos, buscam-se benefícios sobre a combinação de conhecimentos tácitos e explícitos

Diante dessa circunstância, a troca do conhecimento entre os participantes é um dos principais benefícios oferecidos por *clusters* empresariais, APLs e redes de empresas, segundo a maioria dos teóricos que tratam destes temas.

Considerando-se que os grupamentos a serem estudados nesta investigação são da indústria criativa, espera-se poder observar eventuais peculiaridades associadas à natureza criativa e artística dos conhecimentos envolvidos.

Logo, há a de troca de conhecimento entre os músicos do Movimento Elefantes e é interessante observar como se dá este processo, assim como buscar codificar/ classificar de alguma maneira os conhecimentos trocados.

Ao levar em consideração a forma de produção da indústria criativa, Bendassolli *et. al.* (2008) afirmam que a apropriação da criatividade para a criação de valor de mercado, se dá por meio de um quadro socioinstitucional. O processo acontece no seio de redes sociais, utiliza aparatos tecnológicos e emprega recursos de produção, promoção e distribuição.

É possível constatar que o processo do conhecimento passa pelas etapas de socialização (converte o conhecimento tácito em tácito), externalização, (converte o conhecimento tácito para explícito), combinação (converte o conhecimento explícito para explícito) e internalização (converte o conhecimento explícito em tácito), sendo a partir daí integrado à empresa.

Para que esse processo seja possível, há, de acordo com os autores, a necessidade de um contexto apropriado. Esse contexto diz respeito aos espaços para relacionamentos entre os indivíduos. Isso pode representar que todo espaço que promove a interação entre indivíduos e organizações, em um processo de troca de informações, gera criação de conhecimento. Nonaka, Toyama e Konno (2001), dividem esses espaços de criação de conhecimento em quatro grupos. São eles:

Originating ba ou espaços de socialização: referem-se aos espaços para socialização do conhecimento, por meio de encontros face a face entre os indivíduos.

Dialoguing ba ou espaços de externalização do conhecimento: são espaços que permitem o compartilhamento de experiências e informações, por meio de diálogo, visando à conversão em conceitos comuns.

Systematizing ba ou espaços de sistematização de conhecimento: tais espaços oferecem um contexto para combinar um novo conhecimento explícito ao conhecimento já existente na organização.

Exercising ba ou espaços de internalização do conhecimento: permitem que os novos conhecimentos, já socializados, externalizados e sistematizados recebam nova interpretação e sejam novamente internalizados pelos indivíduos.

A figura 5, a seguir apresenta esse processo.

Figura 5 Tipos de espaços de interação



Fonte: Nonaka, Toyama Konno, 2002.

Conforme Lima (2012) existem alguns espaços de interação utilizados para facilitar o processo de troca de informações em redes de empresas. São eles:

- 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.

2.3. Mecanismos de coordenação em grupamentos

Nonaka e Takeuchi (1997) apontam para as dificuldades e complexidade do gerenciamento e disseminação do conhecimento. Essa complexidade se dá, principalmente, em função dos valores e ideias humanas, elementos dos quais o conhecimento, na percepção dos autores, jamais estará livre.

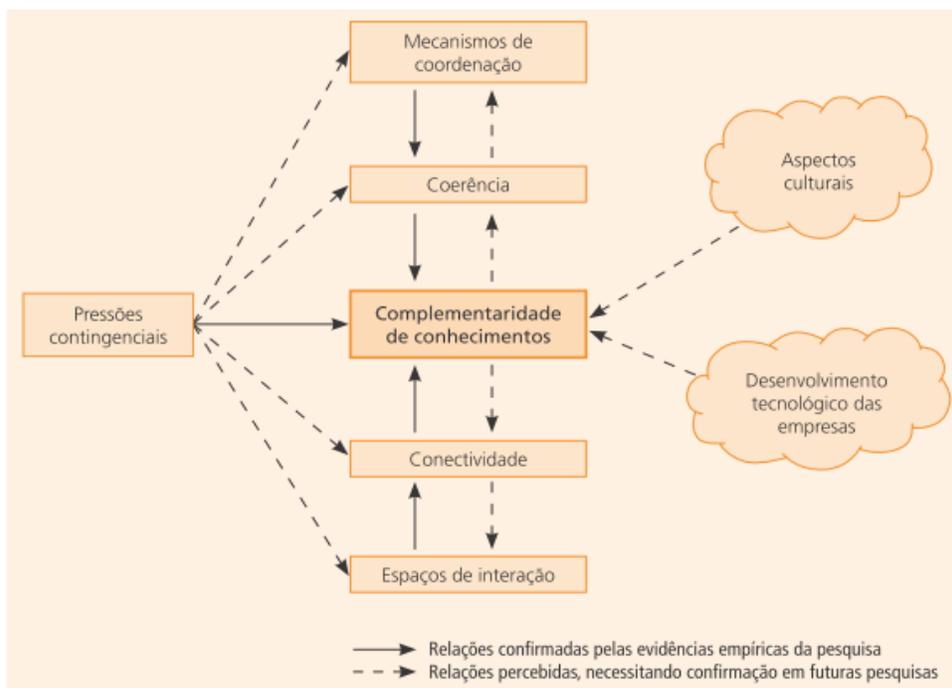
Os autores sustentam que o conhecimento importante para organização é, normalmente, tácito (fortemente ligado aos valores, emoções, rotinas e ideias), dinâmico (criado a partir de relações entre pessoas e organizações) e humanista (essencialmente ligado à ação).

Há a necessidade de existência de espaços de interação, nos quais os relacionamentos estabelecidos devem privilegiar encontros face-a-face entre os seus participantes e não só relacionamentos desenvolvidos a partir de aparelhos de comunicação como telefones e a internet. Os encontros face-a-face promovem o aumento da confiança entre os participantes e, conseqüentemente, da sua conectividade (CASTELLS, 1999).

Assim, as organizações necessitam adaptar sua cultura, processos e equipe de profissionais para fortalecer a troca de conhecimentos, não só nos próprios departamentos, mas ultrapassando os limites dela própria. As redes de empresas contribuem para o processo de aprendizagem, ao aprimorar os relacionamentos entre indivíduos, facilitando a comunicação e intensificando a troca de conhecimentos (Gonzales; Martins e Toledo, 2009). As trocas de conhecimentos, informações e competências entre empresas, em redes de cooperação, contribuirá para a criação de conhecimentos estratégicos a fim de atingir o alcance da competitividade das empresas (BALESTRIN; FAYARD; VARGAS, 2005).

Com o intuito de compreender o processo de troca de informações interorganizacionais, Balestrin e Verschoore (2007), desenvolveram um esquema conceitual em que agrupam os elementos citados, criando uma dinâmica para que haja maior volume de trocas de informações entre os membros de uma rede. Essa troca de informações é denominada pelos autores como complementaridade de conhecimentos. Na sequência, a figura 6 apresenta o esquema.

Figura 6: Esquema conceitual da dinâmica de conhecimento



Fonte: Balestrin e Verschoore (2007).

Os autores consideram que a existência de mecanismos de coordenação conduzirão a rede a um nível maior de coerência entre os seus membros. A coerência refere-se ao maior número de objetivos comuns entre os participantes. Esse maior número de objetivos comuns possibilitará a existência e maior frequência das trocas de informações entre os membros.

Por outro lado um maior número de espaços de interação, especialmente os espaços em que haja contatos presenciais, gera maior conectividade entre os membros.

2.4. Indústria criativa

O objetivo de estudo deste trabalho é o grupamento de negócios Movimento Elefantes, conforme já foi caracterizado anteriormente, que é um grupamento de *big bands*. Considerando que as características deste tipo de Rede estão ligadas à arte, no caso a música e sempre estão associados à criatividade, outro aspecto importante no referencial teórico a ser abordado são as indústrias criativas.

Cassiolato, Matos e Lastres (2008) afirmam que diversos autores definem a indústria criativa como um conjunto de atividades que derivam da criatividade e habilidade individual que geram um fluxo de transformações econômicas.

A música, assim como outras formas de comunicação, é limitada e direcionada pelas relações que as pessoas têm umas com as outras. Essas relações podem refletir uma hierarquia de poder interpessoal entre pequenos grupos de membros de uma audiência ou demonstrar evidências diferenciais de poder econômico ou político entre representantes de aparatos de estruturas sociais, incluindo tomadores de decisão da indústria da música, indústrias relacionadas e o público consumidor (DENSKI, 1992, p. 33 traduzido pelo autor).

Referente à utilização do conceito de indústria criativa, o termo está associado às mudanças econômicas e sociais nos países industrializados, a partir da década de 1990. Nesse período, o termo indústria criativa, anteriormente também entendida e confundida com indústria cultural, começava a ganhar destaque. 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.

Para Bendassolli e Wood Jr.(2007), 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.

O surgimento da indústria criativa está muito ligado ao materialismo e necessidades de consumo das nações. Quando as necessidades básicas de consumo são alcançadas os indivíduos passam a demandar por outros tipos de bens a serem consumidos, os bens não materiais, ou seja, serviços. Conforme Inglehart (1999), em uma sociedade pós-materialista, em que há o atendimento das necessidades básicas e elementares como o bem-estar econômico, há o atendimento das necessidades prioritárias e, portanto, maior demanda por serviços, assim os indivíduos se interessam, sobretudo, pelo atendimento de necessidades de ordem estética, intelectual, de qualidade de vida e de envolvimento em processos de tomada de decisão autônomos, que podem ocorrer no trabalho e no sistema político.

Bendassolli *et. al.*; Wood Jr.; Kirschbaum e Cunha (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.

Considerando a análise acima exposta, pode-se observar que o objeto de estudo desta dissertação, o Movimento Elefantes contém todos os elementos e características mencionados na pesquisa realizada por Bendassolli, Wood Jr., Kirschbaum e Cunha (2009).

Uma característica da indústria criativa é a variedade infinita de produções. Para Caves (2000), não há limites para uma produção cultural, na medida em que ela utiliza, em ordem de importância, insumos criativos e recursos técnicos. Por exemplo, uma mesma canção pode permitir diferentes interpretações, com diferentes estilos e arranjos.

Para Bendassolli, Wood Jr., Kirschbaum e Cunha (2009), a criatividade é a primeira característica da forma de produção das indústrias criativas. Ela pode ser definida como a expressão do potencial humano de realização, que se manifesta mediante atividades geradoras de produtos tangíveis.

A criatividade, frequentemente, fez parte da constituição dos empreendimentos humanos, diversificando, contudo, no que tange aos seus meios de institucionalização (Bourdieu, 2002; Willians, 1983), pois em determinados momentos sua institucionalização ocorre na forma de arte, em outros enquanto mercado.

No contexto das indústrias criativas, são os indivíduos criativos que dão origem ao que se concebe e se desenvolve enquanto produtos criativos. Contudo, a apropriação da criatividade, para a geração de valor de mercado, ocorre a partir de um quadro socioinstitucional (Hartley, 2005), ou seja, o processo se estabelece no interior de um ambiente social, pois faz uso de certos aparatos tecnológicos e emprega recursos de produção, promoção e distribuição.

Outra característica a ser levada em consideração, se refere ao meio de produção das indústrias criativas, voltado à valorização da arte pela arte, pois se constitui enquanto um traço cultural relevante (Caves, 2000). Ao comparar as indústrias tradicionais, nas quais seus processos produtivos decorrem da racionalidade, funcionalidade e a instrumentalidade, as indústrias criativas são

concebidas pelos aparatos estéticos e artísticos, no qual exercem influência significativa diante das escolhas e direcionamento dos recursos.

Vale ressaltar que as condições que contribuem para o seu processo de constituição pode levar a propiciar situações ambíguas e conflitantes, em função deste segmento operar, concomitantemente, com instâncias artísticas e instrumentais (BLYTHE,2001; BOURDIEU, 1993).

A terceira característica relativa aos meios de produção das indústrias criativas refere-se ao uso intensivo de novas tecnologias, pois esta circunstância contribui para descentralização das suas atividades. O presente sistema permite que pequenas empresas ou pequenas comunidades de produtores, ao fazerem uso dos diferentes recursos disponibilizados pelas tecnologias da informação de comunicação, consigam difundir suas criações. Essa situação colabora para o enfraquecimento de organizações de grande porte, no domínio exercido, diante de certos setores, a partir do controle dos meios de produção e distribuição. Verifica-se, ainda, a título de exemplificação, as influências sofridas pela música, no que tange a seu modo de produção, distribuição e consumo, por meio do uso de novas tecnologias (MOLTENI e ORDANINI, 2003).

A utilização extensiva de equipes polivalentes se constitui a quarta característica relativa aos modos de produção da indústria criativa. Decorre da própria natureza da atividade, em função deste trabalho ser organizado a partir da coordenação de diferentes competências, especialidades e recursos. A título de exemplificação, ao se observar a produção de uma ópera ou filme, é necessário o envolvimento de diversificados especialistas, os quais agregam, em si, conhecimentos e habilidades fundamentais para a execução das diversas etapas que compõe o desenvolvimento destes espetáculos (BIELBY e BIELBY, 1999; WINDELER e SYDOW, 2001). Embora a utilização de equipes polivalentes seja frequente em outras indústrias, na indústria criativa a polivalência é essencial à própria organização.

Os autores que discutem sobre indústria criativa indicam caminhos para futuros desenvolvimentos de trabalhos científicos na área, entre eles avaliar aspectos variados de gestão em indústrias criativas, tais como: formulação e

realização da estratégia, modelos de gestão e gestão de recursos humanos; estudar o relacionamento (frequentemente conflituoso) entre as dimensões comerciais e artísticas da condução de negócios nas indústrias criativas.

De acordo com o *Creative industries mapping document* (2005), as indústrias criativas têm por base indivíduos com capacidades criativas e artísticas, em aliança com gestores profissionais da área tecnológica, que fazem produtos vendáveis e cujo valor econômico reside nas suas propriedades culturais.

As indústrias culturais possuem um tipo de cultura descentralizada na medida em que pequenos produtores ou criadores culturais podem ter maior facilidade para disponibilizar suas obras. Do ponto de vista dos grandes conglomerados das indústrias culturais clássicas, esses pequenos produtores independentes teriam de enfrentar dificuldades para dar visibilidade a seus produtos conforme afirma JAGUARIBE (2006).

A criatividade, conforme Hesmondhalgh (1999) e O'Connor (2006) está, tradicionalmente, ligada ao campo das *artes criativas*, com sua associação a figuras, historicamente emblemáticas como a do gênio criador. Com o passar do tempo a imagem do artista como um ser excepcional e dotado de capacidades superiores tornou-se comum. Mas esse tipo de imagem obstrui o fato de que criatividade, definida, especificamente, como “a manipulação de símbolos para propósitos de entretenimento, informação e iluminação” (Hesmondhalgh, 1999), sempre esteve presente no empreendimento humano, variando apenas suas formas de *institucionalização* (Bourdieu, 1993; Williams, 1981): em certo momento, como “arte”; em outro, como “mercado”; e, agora, vem assumindo, ainda, outras formas, tais como a de “economia criativa”.

A característica, ou “competência”, a princípio tão impalpável quanto à criatividade, depende de mais do que apenas talento ou “dom” por parte do indivíduo: depende de um enquadre, que poderíamos denominar de socioinstitucional (Hartley, 2005; O'Connor, 2006). As relações de dependência estabelecidas se subordinam às redes sociais, à infraestrutura, a uma boa rede de distribuição de novos aparatos tecnológicos ou mídias, em suma, dependem de criação (que pode ser individual ou coletiva), produção (estrutura organizacional,

capital, recursos, definição de processos, disponibilização de tecnologias) e distribuição (um canal para levar ou disponibilizar o produto criativo ao consumidor final).

Em uma observação de ordem psicológica criatividade é vista, conforme a tradição psicanalítica (Winnicott, 1975), como a capacidade de o indivíduo em manipular objetos do mundo externo, a partir de um desenvolvimento simultâneo de seus recursos pessoais, suas fantasias e seus desejos. Isso significa que ser criativo depende de intrincados processos psíquicos internos.

Transferindo essa afirmação para o campo das indústrias culturais, temos em primeiro lugar, antes mesmo de falarmos de estrutura organizacional ou institucionalização de desenhos de negócio, que considerar que é o indivíduo ou grupos de indivíduos “criativos” que dá início ao processo de concepção do produto criativo, base do conceito de indústria criativa.

A indústria criativa poderia ser descrita como uma indústria na qual a matéria-prima é o talento humano de produzir ideias novas e originais – ou seja, criativas – e de transformá-las em capital econômico e produtos comercializáveis (HOWKINS, 2001).

A ideia de indústrias criativas busca descrever a convergência conceitual e prática das artes criativas (talento individual) com as indústrias culturais (escala de massa), no contexto de novas tecnologias midiáticas (TIs) e no escopo de uma nova economia do conhecimento, tendo em vista seu uso por parte de novos consumidores-cidadãos interativos (HARTLEY, 2005, p. 5).

Na indústria criativa, seu meio de produção, enquanto bens e serviços decorre da utilização de imagens, textos e símbolos. São indústrias orientadas por um sistema de propriedade intelectual e que, em suma, contribuem para alavancar a fronteira tecnológica proposta pelas novas tecnologias de informação. De modo geral, há uma espécie de acordo, no qual prevê a existência de um *coregroup*, ou seja um coração, que seria constituído de música, audiovisual, multimídia, *software*, *broadcasting* e todos os processos de editoria em geral. Todavia, o fato curioso é que a fronteira existente entre as indústrias criativas não é nítida. Verifica-se, ainda, seu uso enquanto sinônimo de indústria de conteúdo, embora o

que se observa, frequentemente, é que a maioria dos processos e serviços, tendo por base a criatividade, são originados a partir de circunstâncias mais tradicionais como o *craft*, folclore ou artesanato, utilizando com mais frequência tecnologias de *management*, de informática para se tornarem bens, produtos e serviços de ampla distribuição. Logo, de algum modo, há nesse grupo central das indústrias criativas uma fronteira móvel e cada vez mais permeável por informações que compunham atividades secundárias, entretanto atualmente se transformam para assegurar sua entrada neste novo circuito de bens e serviços (JAGUARIBE, 2006).

As indústrias criativas aglutinam, de um lado, a indústria da música, produção de *software*, audiovisual, multimídia, *broadcasting* e todos os processos de editoria, em geral, à escala de massa – considerados seu coração, de outro as diversas atividades que possuem sua classificação tradicional, no contexto das artes, ou seja, artes visuais, *craft*, folclore, teatro, música teatral, concerto e representações, literatura, museus e galerias. Em ambos os casos, 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.

Vale lembrar que as indústrias criativas se diferenciam das indústrias culturais tradicionais, em função de seu foco estar centrado na produção e não em outras circunstâncias da cadeia como distribuição e acesso. Sua preocupação fundamental relaciona-se à geração de propriedade intelectual, logo é possível demonstrar esta afirmação mediante a concepção “oficial” do Departamento de Cultura, Mídia e Esporte do Governo Britânico, acerca do que são indústrias criativas. Para o *Creative industries mapping document* (2005, p. 45) se constituem de “atividades que têm a sua origem na criatividade, competências e talento individual, com potencial para a criação de trabalho e riqueza através da geração e exploração de propriedade intelectual”. Ainda, no mesmo documento, há o seguinte: “as indústrias criativas têm por base indivíduos com capacidades criativas e artísticas, em aliança com gestores e profissionais da área tecnológica,

que fazem produtos vendáveis e cujo valor econômico reside nas suas propriedades culturais (ou intelectuais)”.

O conceito de indústria criativa, traz em seu bojo, de modo peculiar, a gênese do substrato cultural. Jaguaribe (2006), afirma que a característica decisiva, no que se refere às indústrias criativas, está centrada na nova maneira de produzir e circular os bens simbólicos enquanto meio de “fazer cultura cotidianamente”. Para a autora, cultura não é designada, apenas, como um “depositário de símbolos nacionais ou de tradição”, definição clássica oferecida pela UNESCO, mas enquanto um “conjunto de símbolos em movimentação”, em constante processo de inovação promovido pelos atores sociais em sua base.

É possível identificar que o conceito, explicitado acima, estabelece proximidade, da relação cultura-economia trabalhada por Lash e Urry (1994), ao discutirem a cultura imersa numa “economia de informação”. Para os autores, neste tipo de economia, são geradas e postas em circulação e movimentação imagens, metáforas, bens simbólicos que vão ao encontro dos desejos estéticos de consumo e de preferências, por conseguinte, são revertidos em valor econômico, portanto são designadas enquanto “economias de signo e espaço”.

Nota-se, também, por meio das discussões acerca da indústria criativa, a pressuposição, tratada por Hartley (2005), nota-se que a arte pertence à esfera pública, na qual suas bases concentram-se em questões que tratam da cidadania e liberdade, em contrapartida a “arte-negócio” é de domínio privado, ou seja, produto da criatividade direcionado para o consumo, a fim de atender necessidades específicas dos seus pretensos consumidores. Essa dicotomia, no âmbito das políticas públicas, definem quais atividades serão financiadas com recursos públicos e quais serão de responsabilidade da iniciativa privada.

Assim, em se tratando do seu aspecto econômico e estrutural, as indústrias criativas demonstram alguns problemas, relacionados à análise econômica, no que diz respeito a sua maneira peculiar de organização.

Caves (2000), contribuiu de modo expressivo ao apresentar estudos que tratam dos aspectos econômicos, das estruturas organizacionais e contratuais das indústrias criativas. Em suas análises acerca das formas pelas quais atividades

criativas como teatro, música, dança, filme, literatura e artes visuais são sistematizadas, em função dos contratos serem organizados do modo como são nesses segmentos e quais razões determinam o interior das próprias firmas (como, por exemplo, nas operações de algumas orquestras sinfônicas), pois em contrapartida outros contratos vigem em conformidade às necessidades do mercado (como na produção de filmes de cinema e televisão).

Caves (2000), focaliza sua atenção à natureza do processo de produção que confere às atividades criativas uma característica diferenciadora. Especificamente, ele reconhece a existência de seis características-base dessas atividades.

Inicialmente, no âmbito da demanda, pois segundo o autor ninguém conhece a característica de imprevisibilidade e incerteza conectada à demanda do produto criativo. Os produtores e gestores de produtos culturais possuem uma capacidade limitada para identificar, em nível de previsão, o sucesso comercial que vão obter, pois os novos produtos não se beneficiam de experiências passadas, acima de tudo diante de produtos conhecidos e de comercialização legitimada pelo mercado. Então, o risco passa a ser um ingrediente presente na comercialização de produtos criativos.

Por conseguinte, há diversidade incontável de produtos criativos, porque podem apresentar diferenças expressivas uns dos outros, seja em termos de qualidade, estilos e características, ainda que os consumidores os enxerguem como iguais. Desse modo, é complexo identificar, previamente, quais serão os resultados da aplicação das energias criativas, em função das possibilidades se apresentarem como, virtualmente, infinitas. Há incontável variedade de implicação acerca da organização das atividades criativas, por exemplo, quando existe uma enorme quantidade disponível de um determinado produto criativo, os consumidores podem apresentar indiferença diante da oferta.

Em seguida, no que se refere à arte pela arte. Isso quer dizer, que na visão da produção do produto criativo, é possível verificar se há um ou vários autores, no qual cada um defende seus próprios interesses por meio da apresentação de seus pontos de vista, capacidades e valores estéticos, muitas vezes na contramão

da própria racionalidade econômica como, por exemplo, a relação custo *versus* retorno.

As diferentes opiniões, preferências e gostos podem resultar em conflitos e choques de prioridades, pois do mesmo modo que a obra criativa está subordinada à intuição pessoal – característica singular e irreproduzível – ela, também decorre de esforço e coordenação coletivos, embasados em princípios econômicos, como o de retorno sobre o investimento. Esta circunstância se deve ao fato de que a intensidade variar, conforme algumas atividades, pois algumas demandam somente um artista, de modo que outras exigem vários deles. Por fim, essa característica aumenta as dificuldades para que se mensure desempenho dos profissionais criativos.

Há a propriedade designada por Caves (2000) por lista A/ lista B. Os produtos criativos são, verticalmente, diferenciados, pois os artistas entram em situação de competição para que atinjam o *status* de lista-A, entretanto os distribuidores são responsáveis por determinar quem será bem ou mal sucedido. Estes distribuidores possuem seus próprios interesses econômicos, no que se refere ao ato de promover um ou outro artista, por exemplo, pode-se elucidar os *art dealers*, ou seja, os profissionais responsáveis pela promoção de artistas, após reunir suas obras, com vistas a obtenção de ganhos de capital; e os *disk-jockeys*, que obtêm recompensa, por tocar uma gravação de um artista, elevando seu nível de visibilidade. Diante desse aspecto, há o problema relativo ao suborno, logo constata-se que essa atitude ocorre de forma a dominar a indústria criativa, parcialmente, em função de haver externalidades legítimas entre as diversificadas atividades.

A próxima característica-base diferenciadora se refere à demanda de trabalhos por equipes múltiplas. Em função da natureza dessas atividades, o processo de produção criativa demanda exigências relacionadas à coordenação de competências, especialidades e recursos. Ao observar a realização de um filme, é perceptível a existência de várias equipes trabalhando, concomitantemente, em que, naturalmente, seu desempenho afetará toda a produção. Caves (2000)

explícita, também, o pagamento de *royalties* aos autores e as dificuldades encontradas para estabelecer o valor a ser pago para cada colaborador envolvido.

Por último, verifica-se a perenidade dos produtos criativos, ao que o autor designa como propriedade *ars longa*, ou seja, são produtos frequentemente duráveis e permitem que os benefícios associados a ele permaneçam sendo obtidos por longo tempo após sua produção. Por esse motivo, encontram dificuldades para recompensar os produtores por meio do valor produzido. Tal característica é fomentada a partir do fator *ninguém sabe*, em função das dificuldades encontradas para a realização de previsões em relação à durabilidade dos produtos e dos que não terão durabilidade.

De modo semelhante, Tremblay (1990), comentado por Cesnik e Beltrame (2005), demonstra em suas investigações os aspectos econômicos das indústrias criativas em quatro dimensões: demanda, produção, funcionamento e remuneração da mão-de-obra.

No que se refere à demanda, em função dos produtos não atenderem uma necessidade de uso imediata, com um valor de uso específico e preço bem delimitado, os riscos que se assumem para a sua produção são grandes, particularmente, por conta da imprevisibilidade de sua demanda. Para Flichy (1980), o valor de uso do bem que será produzido é determinado pelo produtor cultural e, naturalmente, isso está subordinado a seu ponto de vista e valores próprios. Nesse contexto, a atividade industrial deve ser a intermediária entre o valor de uso, baseada no repertório e valores singulares do criador, em um valor de troca, que tenha a capacidade de atender as diversificadas demandas presentes no mercado. O autor, portanto, afirma que a mercadoria cultural se constitui pela aleatoriedade de valorização econômica, conforme a necessidade de diversos experimentos, por exemplo, - lançamentos, testes, lançamentos, modificações etc. – até que seja promovida, de fato, sua aceitação no mercado.

Em complementaridade, Cesnik e Beltrame (2005), reforçam a ideia de que a demanda por produtos culturais é inelástica, ou seja, há reduzidas chances de aumentar, principalmente, num país como o Brasil, no qual os investimentos voltados às atividades de lazer e cultura são inexpressivos. Ao observar a renda

obtida pelo brasileiro, verifica-se que não se sente estimulado a assistir, frequentemente, peças teatrais, a aquisição de livros e música, além de outras manifestações culturais, pois o acesso permanece limitado.

No que tange à produção, Tremblay (1990) evidencia que seus custos são, normalmente elevados e seu apoio reside numa baixa economia de escala e em ganhos de produtividade menores. Os custos são muito altos, em função dos artistas serem remunerados de forma diferente, pois conforme o setor e a atividade é preciso desembolsar valores vultosos para arcar com custos relacionados à tecnologia, locações, transportes e outros. Entretanto, Cesnik e Beltrame (2005) salientam que os custos variam conforme a indústria. Em se tratando dos baixos ganhos de escala, reforçam, ainda, baseando-se em Tremblay (1990), que isso é decorrente, pois não é permitido às atividades relacionadas ao teatro e ópera, cinema, rádio ou televisão (dependendo do tipo de programa), se beneficiarem com as técnicas de padronização e comoditização. Isso pode ser aplicado em pouquíssimos casos, provavelmente, na chamada “indústria cultural clássica”, representada sob a forma de gravadoras de discos, produção de livros e programas televisivos de massa.

A produção criativa enfrenta enquanto problema a restrição intrínseca da produtividade, pois não se permite acelerar o ritmo de produção, a não ser às custas de qualidade inferior ou de descaracterização da essência da obra cultural. A presente restrição se depara com um problema maior, no que diz respeito à unicidade e singularidade do produto cultural e aos limites de sua comercialização.

Contata-se a existência de um problema para situar as fronteiras existentes entre a cultura e a arte. Para Hartley (2005), se a cultura é compreendida enquanto erudita, por exemplo, fruto das artes plásticas, é complexo associa-la aos valores econômicos. Conforme a arte vai sendo realizada, com vistas a suprir propósitos de consumo, com o consumidor definindo, por meio das pressões oriundas da moda, as regras de produção criativa, não se pode referir à cultura, do modo que se concebe, mas enquanto uma mercadoria, como outra qualquer, sujeita às exigências da racionalidade capitalista. Para o autor, a concepção de arte enquanto arte erudita é fruto de uma tradição europeia, na dimensão de um

enfoque Iluminista, esclarecido e aristocrático. Entretanto, este conceito foi atualizado pelo crivo do consumo, do conforto e da popularização da arte, em que os Estados Unidos, podem ser um exemplo da concretização desse processo, no qual é possível identificar, por meio de ecos em artista bem significativos, como Andy Warhol, a título de exemplificação.

Em relação ao funcionamento das indústrias criativas, Cesnik e Beltrame (2005), argumentam que se houver a manutenção acerca de sua escala e escopo, a única maneira de incrementar a rentabilidade é ampliando a quantidade de consumidores. Sendo assim, as indústrias criativas recorrem com mais frequência ao marketing do que outras indústrias como forma de ampliar seu público consumidor. Exterior ao contexto estritamente econômico, as indústrias criativas recorrem às políticas públicas implementadas pelo Estado, com vistas a contrabalançar os interesses sociais que precisam prevalecer na circulação do produto cultural e retificar a ineficiência do mercado da cultura.

Em relação à remuneração de mão-de-obra, há diversos formatos inseridos num regime predominantemente informal. Nesse mercado, as práticas de remuneração são bem menores se comparadas ao do setor industrial clássico, especialmente, levando-se em consideração que o trabalho realizado é individualizado.

Vale lembrar de outro estudo proposto por Hartley (2005), no qual evidencia que por ser uma novidade e pela carência de estudos aprofundados, é possível, apenas, delinear alguns parâmetros gerais dessa indústria. O autor demonstra sete horizontes amplos das indústrias criativas, que os diferenciam das indústrias tradicionais, sendo: indústria, organização, associação, estatísticas, pessoa, trabalhador e usuário.

No que diz respeito ao horizonte da indústria, o autor salienta que as indústrias criativas não são similares aos modelos tradicionais. Os modelos classificam-se conforme o processo produtivo dessas indústrias: indústria automobilística, indústria aérea, indústria mineral etc. Encontram-se dificuldades para classificar a indústria criativa, pela seguinte circunstância: a criatividade não pode ser designada enquanto um produto, mas sim como um tipo de “insumo”.

Hartley (2005) expõe a existência de dificuldades em classificar a criatividade seja no setor primário, secundário ou de serviços. Para o autor, os produtos e processos criativos podem localizar-se em quaisquer um desses setores. Possivelmente, as indústrias criativas poderiam ser inseridas no setor terciário, contudo este setor não tem capacidade de solucionar seu problema de designação, na média em que o valor gerado pelos produtos originados da criatividade não podem ser equivalentes ao trabalho desenvolvido por contadores, advogados ou outras profissões liberais.

Vale ressaltar que as indústrias criativas também, não podem ser designadas em nível da *organização*, ou seja, da maneira como os produtos são gerados, pois a criatividade é utilizada de diversificadas modos, variando conforme o setor. Torna-se inviável alocar a criatividade num setor específico. É possível encontrá-la em setores organizações tão diferentes como na saúde, nas finanças, na educação e no setor de serviços públicos.

Verifica-se, ainda, a existência de outro fator que amplia as dificuldades relativas á compreensão das indústrias criativas, identificado como estatístico, pois na maioria dos países desenvolvidos, em que o termo conquistou mais notoriedade, não há estatísticas que mapeiem, quantifiquem e identifiquem o setor da economia criativa. A maioria das atividades consideradas relevantes se encontram sob o enfoque de outras categorias sobrepostas como arte, lazer, esporte, cultura, serviços, mídia e semelhantes. Essa circunstância se agrava por não existirem critérios metodológicos comparativos para poder classificar estas indústrias.

O próximo horizonte relaciona-se aos trabalhadores criativos, estes profissionais constituem um quadro heterogêneo que aglutina competências e talentos aplicados no desenvolvimento de atividades voltadas ao *design*, publicidade e artes. O principal elemento que se constitui enquanto regularidade é o manejo da criatividade e sua conversão em valor econômico. Conforme apontam Cesnik e Beltrame (2005), os trabalhadores criativos não possuem segurança de trabalho, no que tange à formação de uma categoria que possui consciência coletiva e objetivos comuns, não se beneficiam de estruturas formais e

regulamentadas de pagamento e seu poder de barganha é bem reduzido, se comparado a outras categorias profissionais sindicalizadas. McRobbie (2005), em suas investigações acerca da força de trabalho “criativa”, a identificou por aglutinar características relativas ao seu aspecto causal, circunstancial, por projetos em formato de *freelances* e dependente de uma carreira tipo portfólio, em que o profissional admite diversificados “*jobs*” ou empregos temporários.

Finalmente, o usuário é considerado um outro horizonte das indústrias criativas, pois ao verificar que o modo pelo qual a criatividade torna-se um produto, que agrega em si valor de troca, leva-se em consideração o reconhecimento perceptivo do consumidor relativo ao atendimento de suas necessidades por parte do produto gerado pela criatividade. Logo, a criatividade enquanto insumo fundamental das indústrias criativas está subordinada ao reconhecimento e uso que se faz dela, ou seja, a relação existente entre as indústrias criativas e o consumo é de fundamental importância e necessitam de estudos mais apurados (NEGRI e LAZZARATO, 2001).

Dessa forma, a criatividade produzida parte de um processo que busca por inovação em métodos e práticas organizacionais, utilizando-se de habilidades, criatividade e talento, incorporando elementos intangíveis de percepção, sentimentos e intelectual.

2.5. Economia criativa

Constata-se que a criatividade passa a ser identificada enquanto uma grande fonte de recursos, em função de aglutinar em si uma característica específica, o fato de ser abundante, pois quanto maior o nível de exploração, mais se obtém resultados. A economia criativa passa a ser considerada, seja nas esferas pública ou privada, um tema de extrema relevância, sendo objeto de estudos acadêmicos, de agências governamentais e organizações multilaterais. Sua importância se estende na constituição de processos para a organização de políticas públicas, que ensejam o desenvolvimento local e econômico (CAIADO, 2011).

No Brasil, por meio do Ministério da Cultura, houve a criação, no ano de 2012, da Secretaria da Economia Criativa, em função da necessidade em distinguir os setores econômicos tradicionais dos setores designados como criativos. Verificou-se, então, que foi necessário o estabelecimento dessas diferenças, para que se focalize a economia criativa, tendo enquanto ponto de partida a análise de processos de criação e de produção e não de insumos e/ou propriedade intelectual de bens ou do serviço criativo.

Pode-se categorizar a economia criativa enquanto um conjunto de atividades, bens ou serviços culturais que apresentam natureza econômica e cultural, pois os setores criativos são considerados como aqueles que aglutinam atividades produtivas que representam frutos de um ato criativo no qual propicie a geração de valor simbólico, sendo esta característica a que embasa a formação do preço, resultante da produção de riqueza cultural e econômica. A categoria se constitui de setores culturais, relativos à produção artístico-cultural (música, dança, teatro, ópera, circo, pintura, fotografia, cinema), compreende, também, outras atividades ligadas às novas mídias, à indústria de conteúdo, ao *design*, à arquitetura etc. (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2011).

Criada pelo Decreto 7743, de 1º de junho de 2012 e subordinada ao Ministério da Cultura, a Secretaria da Economia Criativa classifica os setores criativos como aqueles pertencentes às atividades produtivas que possuem enquanto insumos principais a criatividade e o conhecimento, designados pela incontável variedade e abundância. A título de exemplificação, observa-se que na pintura, seu valor encontra-se vinculado à expressão artística do pintor, o preço ultrapassa os materiais utilizados em seu uso. Assim, é possível afirmar que a economia criativa é a economia de intangível, do simbólico.

A economia criativa pode ser considerada um setor de elevada competitividade, em função da tecnologia contribuir para a geração de um espaço de *feedback* automático, no qual a circunstância construída pela publicidade passe a ser o elemento principal para que se assegure o sucesso das ideias. Contudo, o setor é fundamentado na cooperação e compartilhamento de conhecimentos, uma vez que o modelo criativo exerce influência sobre os jovens que compartilham

resultados de seus trabalhos, ao se apropriarem deles, conferindo-lhes vida, produzindo e transformando seus rumos, via redes sociais, por exemplo. Assim, associa-se produtividade e dedicação ao alcance de recompensas como a obtenção da autorrealização, do reconhecimento e da contribuição para um bem em comum, fatores intangíveis, se confrontados à recompensa financeira (ANNUNZIATA, 2012).

No que diz respeito à economia criativa, Caiado (2011), afirma que é considerada um ciclo que envolve criação, produção e distribuição de produtos e serviços que se utilizam da criatividade, o ativo intelectual e o conhecimento, como recursos produtivos de base. As atividades econômicas se desenvolvem por meio da conjunção da criatividade com técnicas e/ou tecnologias que acrescentam valor ao ativo intelectual, ou seja, promove-se a conciliação entre talento e objetivos econômicos. Designa-se não, apenas, como um ativo cultural, produto ou serviço vendável, contudo tem a capacidade promover a inserção de elementos tangíveis e intangíveis guarnecidos de valor simbólico.

Em complementaridade, Annunziata (2012) explicita que a economia criativa se supri dos talentos criativos, que se dispõem de modo individual ou coletivo para a produção de bens e serviços criativos, conforme autoidentificação do trabalhador com o ofício. As conversões criativas admitem a mescla de conhecimentos pessoais que promovem sua transformação em linguagem tangível, por meio das mídias sociais que possibilitam a ampliação dessa capacidade de conversão, modificando-as, gradativamente.

Assim sendo, os termos economia criativa e indústria criativa são confundidos frequentemente. Bendassoli, Wood Jr., Kirschbaum e Cunha (2009) demonstram que o termo indústria criativa foi criado por meio da associação a movimentos que ocorreram na década de 1990, em alguns países industrializados, decorrentes de transformações econômicas e sociais que contribuíram para o deslocamento do foco das atividades industriais para as atividades relacionadas, especificamente, ao conhecimento, parte integrante do setor de serviços. O conceito desponta, inicialmente, na Austrália, embora tenha sido a Inglaterra que tivesse apresentado mais avanços no que se refere ao uso

do termo, em função do seu pioneirismo e o modo de associação do termo com sua agenda política e econômica.

Verifica-se que a abordagem da sociologia econômica pressupõe que as atividades e os processos criativos dos agentes não são consequência, apenas, de talentos isolados, contudo são decorrentes, também de mediações sociais, como a disponibilidade de capital humano, reconhecimento de valor de ideias e artefatos científicos e culturais, redes de interação socioeconômica e normas e regras institucionais. Por conseguinte, o conhecimento funciona enquanto organizador do processo de mediação entre os dados econômicos e as interpretações e decisões de pessoas, guiadas por interesses e valores (STEINER, 2006 e BANKS, 2010).

Para Flórida (2008), a diferença fundamental existente entre a classe criativa e as outras classes reside no fato de que ela é paga para realizar, pois os sujeitos que fazem parte dela recebem para criar, tendo maior autonomia e flexibilidade que as demais classes. Observa-se, assim, que na classe criativa o papel do trabalhador é particularmente valorizado, ou seja, como argumenta Banks (2010: 306) “o papel do trabalhador artesanal é muitas vezes como crucial para garantir que os bens culturais alcancem sua forma de mercadoria pretendida”.

Constata-se, ainda, o crescimento da classe criativa, na contemporaneidade, mesmo que seja menor que a classe de serviços, decorrente do seu papel econômico se tornar mais influente.

Não é possível identificar um ponto de partida específico que dá início ao trabalho criativo, no Brasil, uma vez que conduz diversificadas formas de trabalho, há muito tempo, embora o governo comece a incentivar este segmento a partir do ano de 2011, com a criação da Secretaria de Economia Criativa (SEC), por intermédio do Ministério da Cultura. É possível constatar que o país entra em consonância com o que a tendência mundial estabelece o reconhecimento e o incentivo à Economia Criativa, que se organiza enquanto ponto significativo para discussões de órgãos globais como a Conferência das Nações Unidas para o

Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), dentre outros.

Logo, verifica-se, ainda que no Brasil, em consonância com o modelo da UNESCO, todavia com algumas características específicas, os setores criativos identificados pelo Ministério da Cultura são designados como: patrimônio (patrimônio material, patrimônio imaterial, arquivos e museus); expressões culturais (artesanato, culturas populares, culturas indígenas, culturas afrobrasileiras, artes visuais); artes de espetáculo (dança, música, circo e teatro); audiovisual e do livro, da leitura e da literatura (cinema e vídeo, publicações e mídias impressas); criações funcionais (moda, design, arquitetura e arte digital.

Conforme o plano da SEC (2011, p. 22) “os setores criativos são todos aqueles cujas atividades produtivas têm como processo principal um ato criativo gerador de valor simbólico, elemento central da formação do preço e que resulta em produção de riqueza cultural e econômica”. A Economia Criativa é, então, designada por meio de dinâmicas culturais, sociais e econômicas constituídas por intermédio de ciclo de criação, produção, distribuição/circulação/difusão e consumo de bens e serviços originados dos setores criativos, sendo definidos pelo domínio de sua dimensão simbólica.

Os princípios norteadores da Economia Criativa agregam em si características relacionadas à diversidade cultural, a inovação, a inclusão social e a sustentabilidade. Embora, seja preciso lembrar que independente de surgir como alternativa – que autoriza o trabalhador recuperar o domínio da técnica e a compreensão do processo de trabalho, como estabelece o plano da Secretaria da Economia Criativa (2011), a Economia Criativa não abandona nem tem a pretensão de construir uma produção capitalista, somente apresenta uma visão alternativa aos processos de trabalho e produção, eliminando muitas vezes o pensamento social crítico que visa idealizar e retratar como um mundo ideal perdido:

Economia pressupõe mercado e, vivendo em uma sociedade capitalista como vivemos, quer nos agrade quer não, também significa que os agentes do mercado (produtores, distribuidores, investidores) serão movidos por lucro. Isso não equivale a dizer que sejam gananciosos, mas simplesmente que buscam uma remuneração justa pelo esforço e

pelos recursos que investem. Economia criativa não é sinônimo de economia solidária e economia criativa repousa sobre produtos e serviços criativos com potencial de mercado (SECRETARIA DE ECONOMIA CRIATIVA, 2011, p. 75).

Entretanto, é possível constatar que a Economia Criativa não constitui uma simples mercantilização, apresentando uma resposta diferente ao capitalismo, pois não tem a pretensão de abarcar os trabalhos voltados para a grande escala, concedendo produtos que não fossem providos de sentido para o seu produtor, originado de um trabalho alienado, demonstrando que o aspecto ideológico é indispensável, assim como o político.

Em função da necessidade de se reorganizar as relações existentes entre o econômico e social, é possível observar um viés de análise da conjuntura social e econômica acerca do desenvolvimento que se quer diante da Economia Criativa, na convergência com Sen Amartya (2000, p. 47):

O desenvolvimento pode ser visto como um processo de expansão das liberdades reais que as pessoas desfrutam. O enfoque nas liberdades humanas contrasta com visões mais restritas de desenvolvimento, como as que identificam desenvolvimento com crescimento do Produto Nacional Bruto (PNB), aumento de rendas pessoais, industrialização, avanço tecnológico ou modernização social. O crescimento do PNB ou das rendas individuais obviamente pode ser muito importante como um meio de expandir as liberdades desfrutadas pelos membros da sociedade. Mas as liberdades dependem também de outros determinantes, como as disposições sociais e econômicas (por exemplo, os serviços de educação e saúde) e os direitos civis (por exemplo, a liberdade de participar de discussões e averiguações públicas).

Por fim, no que diz respeito ao desenvolvimento da Economia Criativa, o que deve ser observado é um processo que permite o aumento das liberdades humanas não tendo como foco principal o incremento econômico público ou privado. Sen Amartya (2000) delimita a questão do desenvolvimento social, voltado a necessidade de excluir quaisquer fontes de privação das liberdades como a pobreza, a carência de oportunidades econômicas, a distinção social, negligência com os serviços públicos ou a interferência excessiva de métodos repressivos.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa é de natureza exploratória. Esta categoria de pesquisa tem por objetivo possibilitar maior proximidade com o problema de investigação, de modo a torná-lo explícito ou definindo hipóteses. Nesse sentido, aglutina em si a intenção do aprimoramento de ideias ou a descoberta de instituições. Agrega, assim, em seu escopo um planejamento flexível envolvido, naturalmente, por um levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que possuíam experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos similares. Normalmente, varia entre as formas de pesquisa bibliográficas e estudos de caso. Indica-se o cumprimento das seguintes fases: de revisão da literatura, formulação de problemas, levantamento de hipóteses, identificação e operacionalização das variáveis (GIL, 2002).

Logo,

A pesquisa exploratória visa prover ao pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno, por parte do pesquisador, são, geralmente, insuficientes ou inexistentes (MATTAR, 2005, p. 85).

Dessa forma, compreende-se que uma das principais etapas para a concretização de uma pesquisa exploratória, com vistas a ampliar o conhecimento sobre a variável que se pretende investigar é a realização de entrevistas em profundidade, preferencialmente, semi ou não dirigidas, para que o entrevistado se sinta à vontade para se expressar (PIOVESAN e TEMPORINI, 1995).

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 roteiro/questionário (apresentado no apêndice 1) para a entrevista, em que 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.

O questionário proposto foi enviado pela internet, em função da quantidade de músicos que pertencem ao Movimento Elefantes, pois totalizam, em média, o equivalente a 140 músicos.

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.

Constatou-se a existência de grandes dificuldades para a obtenção de respostas, pois é sabido que existe alguma resistência por parte das pessoas em responder questionários via internet.

Foram realizadas diversas tentativas para a obtenção das respostas via e-mail, inclusive por meio de contatos telefônicos, cuja finalidade era explicar os objetivos da pesquisa com vistas a situa-los acerca da importância de sua participação e possíveis contribuições, a partir dos resultados a serem obtidos, para o apontamento de alguns caminhos que talvez promovam a minimização dos problemas enfrentados pelos componentes do Movimento Elefantes.

Este período de acompanhamento contínuo, para a obtenção de respostas, ocorreu durante algumas semanas. Mesmo com todo o esforço relatado, ainda, o número de respondentes *on-line* foi muito baixo (doze músicos) por isso, logo em seguida foram realizados diversos encontros presenciais com os caciques (também conhecidos como *band leaders*, ou seja, os líderes de cada banda) e outros membros de *staff* do Movimento Elefantes, a fim de entender o motivo da baixa adesão em respostas via e-mail. Entendendo as características dos entrevistados, que são músicos e tem uma rotina de viagens bastante relevante, passou-se para a segunda etapa referente às entrevistas.

Parte significativa dos questionários foi realizada por meio de entrevista via telefone, tarefa bastante morosa, em virtude dos problemas com números de telefone errados, falta de sinal em alguns momentos, baixa qualidade de algumas ligações devido à distância em que estavam os entrevistados e, em muitos casos, a dificuldade ocorreu por conta da falta de tempo, por parte dos músicos, em responder. Além disso, algumas entrevistas foram gravadas durante as reuniões dos caciques e depois transcritas, o que também pode trazer mais evidências

sobre as interações existentes entre os atores envolvidos. Ao todo foram obtidas vinte e cinco respostas considerando todos os recursos apresentados e que encontram-se identificados e datados no apêndice 3.

Unindo-se as técnicas metodológicas utilizadas na investigação à teoria referenciada no capítulo 2, consegue-se estabelecer as relações ligadas a: mapa conceitual relacionados a aprendizagem e inovação, acesso a soluções e relações sociais (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008); dimensões de análise social e governança (AMATO NETO, 2009) e trocas, competências e responsabilidades (SYDOW e WINDELER, 1994).

3.1. Análise e Interpretação dos dados

A constatação de que não é clara a visão dos atores em relação aos objetivos do grupamento e, principalmente, sobre a forma como podem atuar para contribuir para o bom funcionamento dele, é a principal motivação para esta pesquisa. O método utilizado para coleta de dados tem origem nesta constatação. A pesquisa exploratória baseia-se, predominantemente, na análise qualitativa dos relatos das experiências dos atores envolvidos. Paralelamente, foi realizada uma análise das relações sociais estabelecidas entre os participantes do grupamento. A análise das relações *versus* ações identificadas, forneceu elementos importantes para a indicação de configurações favoráveis para sucesso do grupamento, seja no âmbito da troca de informações entre os membros do grupamento, para assegurarem maior eficiência nos seus processos produtivos internos ou da geração de negócios.

Um primeiro resultado importante esperado deste projeto era uma lista de ações conjuntas consideradas positivas pelos participantes do grupamento. Estas ações foram classificadas, em nível do grupamento, mas esperava-se obter uma taxonomia mais genérica, que possa ser estendida a grupamentos que atuam por projeto e outros. Espera-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?".

3.2. Instrumento de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada, primeiramente, por meio de questionário *on-line*. O questionário foi enviado para o cacique de cada banda, a fim de que eles o respondessem e em seguida encaminhassem para os todos os músicos de suas bandas, por meio de entrevistas individuais e em profundidade, utilizando-se um roteiro com questões semiestruturadas, o que permitiu o levantamento de uma variedade de informações sobre a temática estudada, considerando o conhecimento e a vivência do entrevistado, em relação ao assunto investigado. Desse modo o entrevistador formulou perguntas ao entrevistado, objetivando induzi-lo a falar sobre suas vivências, atitudes, conhecimentos e crenças relacionados à temática pesquisada (LAKATOS, 2009; GIL, 2010).

O roteiro de entrevistas (questionário) demonstrado no apêndice 1 foi construído com base nas teorias estudadas no referencial teórico. Buscou-se, também, proceder ao pré-teste para contribuir com a validação do conteúdo do roteiro e verificar possíveis dificuldades no entendimento das questões. E, para tanto, participaram no primeiro momento os caciques, para verificar a compreensão e possível necessidade de alteração do roteiro de entrevistas e no segundo momento os demais músicos. Nesta etapa de pré-teste foram consideradas apenas três respostas do questionário.

Utilizando-se também da técnica da observação direta, algumas entrevistas foram realizadas no espaço denominado Central das Artes, local onde as bandas do Movimento Elefantes tocam às segundas-feiras, à noite. Esses encontros que ocorreram, mais intensamente, nos meses de dezembro de 2013 e janeiro de 2014, possibilitaram uma riqueza de informações diversas em relação à dinâmica do grupamento.

Essas entrevistas foram gravadas, concomitantemente, com a reunião que os caciques fazem antes das apresentações, juntamente com o pessoal de *staff*

do Movimento Elefantes, no qual tratam de todos assuntos pertinentes às apresentações e organização do grupamento.

Essas entrevistas foram transcritas e encontram-se disponíveis na base de dados da pesquisa.

3.3. Tratamento dos dados

Em atendimento à flexibilidade do estudo exploratório, não foram adotados procedimentos sistemáticos de análise de dados, tendo em vista que a condição do estudo exploratório permitiu obter múltiplas fontes de dados (questionário, entrevistas, observação direta e pesquisa documental através de site, e-mails e atas de reuniões), as quais enriqueceram a comparação e análise sobre o tema de pesquisa.

No entanto, visando a significância dos dados obtidos, buscou-se, após a transcrição, a focalização e a análise das entrevistas, corroborando as informações apresentadas no apêndice 1, referente ao roteiro de entrevista.

Foram realizadas 25 entrevistas, nas quais consta o depoimento dos músicos e caciques das bandas que pertencem ao Movimento Elefantes.

Tal procedimento amostral está em consonância com o critério de saturação teórica (GLAESER; STRAUSS, 2002) empregado em pesquisa qualitativa, a qual considera que a amostra adequada se revela durante o processo de coleta de dados, evidenciada pela repetição do conteúdo manifestado pelos sujeitos da pesquisa.

Os entrevistados representam atores significativos para a compreensão da problemática estudada. Outros contatos foram realizados, mas muitos músicos tiveram dificuldades em responder o questionário *on-line* e, também, em participar de uma entrevista devido a rotina de *shows* que executam em diversas cidades.

Após a coleta de todos os dados válidos, caminhou-se para o fechamento da pesquisa através de entrevista com o Sr. Vinícius Pereira (fundador do Movimento Elefantes). O objetivo desta entrevista foi o de apresentar todos os

dados coletados de forma que o entrevistado contribuísse com sua visão sobre os resultados da pesquisa e também sua visão sobre o grupamento.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esse capítulo apresenta os dados obtidos pela pesquisa sob as seguintes ópticas: 1) Estrutura organizacional do Movimento Elefantes, 2) Ações institucionais, ou seja, levantamento dos projetos realizados pelo grupamento, 3) Ações conjuntas que tratam da pesquisa de campo por meio das entrevistas online e presenciais com os músicos das bandas participantes do Movimento Elefantes, incluindo os caciques e 4) Discussão dos Resultados através da apresentação para validação das ações pesquisadas sob a perspectiva do Sr Vinícius Pereira (fundador do Movimento Elefantes) através de entrevista final para conclusão desta pesquisa.

4.1. Estrutura organizacional do Movimento Elefantes

O Movimento Elefantes é um coletivo de bandas (*big bands*) paulistanas constituído, inicialmente, por 10 grupos: Banda Jazzco, Banda Savana, Banda Urbana, Big Band da Santa, Grupo Comboio, Projeto Coisa Fina, Orquestra Arruda Brasil, Orquestra HB, Projeto Meretrio, Speaking Jazz. As atividades do coletivo contam com o trabalho de profissionais de diversas áreas com as quais se relacionam de alguma forma, no âmbito musical e outros artistas que se somam às bandas, interessados em colaborar e participar da difusão desse núcleo de trabalhos colaborativos.

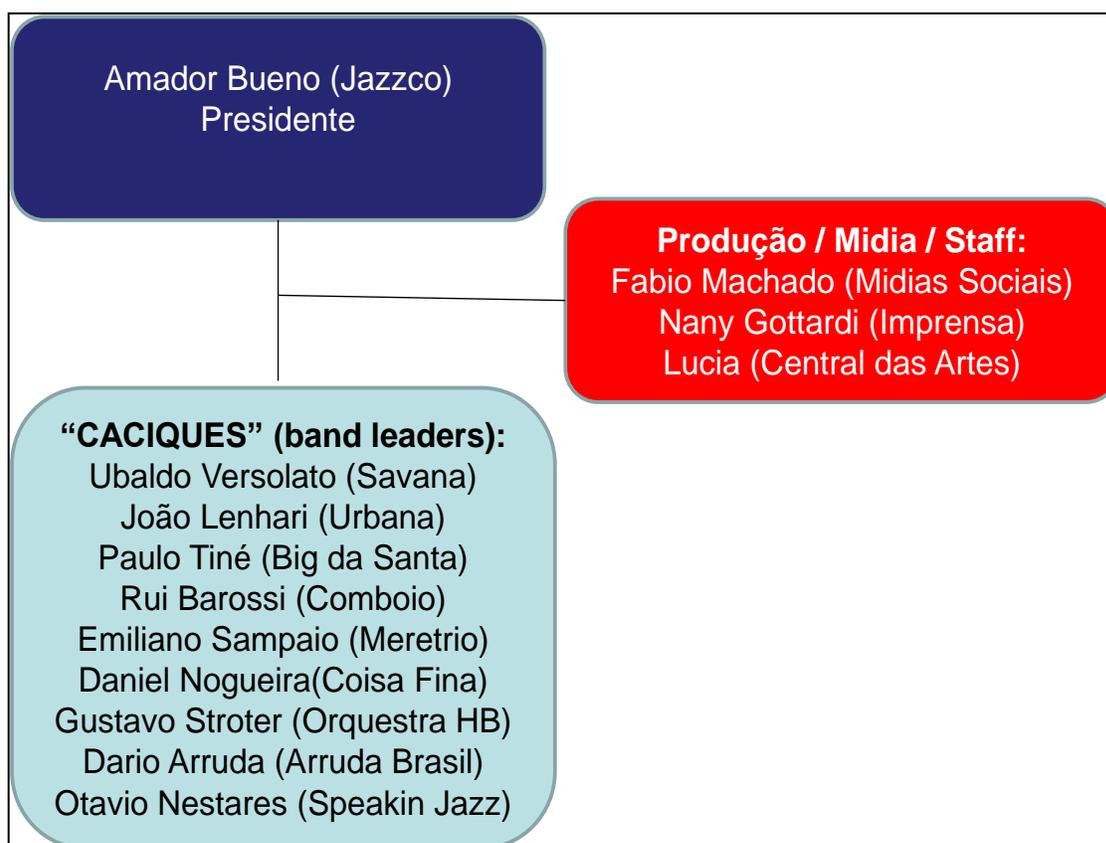
Por intermédio da realização de projetos, produção de *shows* e de produtos (CDs, DVDs e afins), entre outras ações, o coletivo busca formar público, unir os músicos e bandas e movimentar-se no cenário musical, sempre, com o objetivo de difundir a música e fortalecer as relações humanas e profissionais entre todos os envolvidos.

Não só pelo seu formato coletivo, mas também por contar em sua organização com pessoas advindas de diferentes áreas de formação e experiências pessoais/profissionais diversas, o Movimento Elefantes se interessa e se preocupa com questões mais amplas que a música em si, relacionadas ao

contexto socioambiental. Cada vez mais conscientes das premissas e implicações trazidas pelo modelos socioeconômicos adotados pela sociedade, o Movimento Elefantes procura dialogar e participar ativamente em questões que envolvam e digam respeito à comunidade, em geral, à sua volta.

A estrutura organizacional verificada no Movimento Elefantes pode ser retratada conforme a figura 7:

Figura 7: Estrutura formal do Movimento Elefantes



Fonte: Elaborado pelo autor.

Verifica-se que os caciques (concentrado atualmente na pessoa do Sr. Amador Bueno como presidente) têm a função de presidir as reuniões regulares, que ocorrem todas as segundas-feiras na Central das Artes, atualmente, pois em cada um desses dias uma banda, que integra o coletivo, se apresenta, logo há disponibilidade dos representantes do grupo em participar das reuniões. Anteriormente as reuniões ocorriam no Centro Cultural Rio Verde e imediatamente

anterior no espaço denominado Teatro da Vila e era presidido pelo Sr Vinícius Pereira (cacique da banda Projeto Coisa Fina e idealizador do Movimento Elefantes). Aglutinam-se, ainda, em suas atividades a organização das finanças e a determinação da agenda de shows.

À produção cabe a responsabilidade de atuar na atualização de sites, redes sociais e divulgação dos *shows*.

Os caciques *band leaders* são constituídos por um representante de cada banda que integra o coletivo e participam das reuniões regulares, tendo a função de elo entre o Movimento Elefantes e os músicos.

Assim, no que se refere ao aspecto de formalização da estrutura, pode-se observar que, o coletivo não possui conta bancária, CNPJ, por conseguinte a administração dos ativos do movimento está centralizada nas mãos do Sr. Amador Bueno. Não há um estatuto que poderia reger as ações dos membros do coletivo e as reuniões que frequentemente, ocorrem antes das apresentações.

Constata-se a existência de uma estrutura informal, sendo possível identificar que os encontros (reuniões frequentes) para o direcionamento das ações entre os membros do coletivo ocorrem em um bar, em que a cada segunda-feira uma banda se apresenta, designado Central das Artes. Nesses encontros há a ocorrência de trocas de informações, normalmente, sobre arranjos, influências musicais e estéticas e novas oportunidades de apresentações/*shows*.

Essas características legitimam o coletivo enquanto integrante da indústria criativa, pois a organização dos seus processos produtivos converge num modo inovador de produzir e pôr em circulação os bens simbólicos, oriundos da música, insumo principal da realização do seu trabalho.

Verifica-se, assim, que a estrutura formal do grupamento é frágil, em função da ausência da formalização de áreas que contribuiriam para alavancar o coletivo com vistas a atender seu objetivo principal, que é a promoção de maior número de apresentações, difundindo assim, de maneira ampla, seu trabalho. Ainda que haja troca de informações, característica de grupamentos, é necessário reestruturar o grupamento, para que sua cadeia de valor seja mais eficiente a fim de estimular a

participação dos músicos nas atividades do coletivo, por meio da apropriação das ações, missão e objetivos do Movimento Elefantes.

Diante desse cenário, pode-se afirmar que o presente grupamento é um APL que atua por projeto, pois este grupamento é constituído de empresas que atuam no setor de serviços, em função de ser explícito e definido o modo de ação conjunta, sendo diretamente ligado à atividade fim das empresas participantes, no caso do coletivo, são relacionados às apresentações musicais das bandas que o compõe.

Pode-se observar, ainda, no que tange aos espaços de interação, outro aspecto do grupamento, responsável pela troca de informações e são identificados pelas reuniões, assembleias, confraternizações, viagens e visitas a feiras, planejamento estratégico (consultoria da rede) e espaço eletrônico, que o Movimento Elefantes promove suas interações, na forma de reuniões, em um bar onde prestam seus serviços. Assim, é possível afirmar que é indispensável a definição de mecanismos de coordenação associados à atividade musical, no que diz respeito a ampliação de suas apresentações, maior divulgação de modo que aumente sua visibilidade no mercado das artes e naturalmente ampliem suas vantagens competitivas.

4.2. Ações institucionais

No que se refere às suas apresentações, na forma de shows, participação em eventos, gravação de CDs e DVDs e demais atividades onde o Movimento Elefantes caracteriza-se como um grupamento que atua por projetos encontra-se no final deste trabalho, no apêndice 2 onde as principais ações foram relacionadas e categorizadas em ordem cronológica.

O levantamento das ações institucionais é 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 o Sr. Fábio Machado (responsável por mídias sociais) e Sra. Nany Gottardi (responsável pela imprensa); 3) conversas telefônicas com o Sr. Amador Bueno e 4) resumo das atas de reuniões fornecidas pelos caciques.

Primeiramente, vale ressaltar que os resultados apresentados retratam os principais projetos desenvolvidos pelo Movimento Elefantes durante o período de 2009 a 2013 e que trata-se apenas de uma parte dos projetos uma vez que parte considerável deles não foi registrada adequadamente.

As informações foram categorizadas de diversas formas para facilitar o entendimento, uma vez que de acordo com o que foi relatado pelo Sr. Vinícius Pereira, o Movimento Elefantes possibilitou diversas maneiras de se apresentarem em formatos muito variáveis.

A categoria Natureza retrata o tipo do evento realizado. Pode ser somente um show onde uma ou mais bandas tocam em espaço pré-definido. Também pode ser como show e lançamento de CD ou DVD onde a banda aproveita a oportunidade de tocar e divulgar seu trabalho. Outra possibilidade são os shows temáticos baseado em algum evento específico, como por exemplo, a comemoração de nascimento do compositor Pixinguinha. Existe também a possibilidade de ser uma show para divulgação de uma banda. Com menos frequência, mas que também refere-se a um evento, são as gravações de documentários, premiações ou seminários sobre música.

Outras duas categorias relacionadas entre si e que ajudam bastante a entender a operacionalização das ações institucionais são: local e tipo. O local onde as bandas se apresentam é muito importante. Uma razão muito relevante, muito além de questões relacionadas à divulgação é o fato das bandas serem de proporções elefânticas (vários componentes, no mínimo 10 e instrumentos grandes, que ocupam bastante espaço) sendo este um limitador de opções de locais para tocarem. Outro fator intimamente ligado ao local é o que está classificado como tipo. O tipo de local é a forma como o Movimento Elefantes atua enquanto projeto. Ele pode ser chamado de residência ou cachê.

A residência, assim designada por eles, é o local onde as apresentações eram regulares, de forma semanal. Três locais foram considerados como

residência do ME: Centro Cultural Rio Verde, Teatro da Vila e Central das Artes. É importante observar que no apêndice 2, não estão contempladas as apresentações regulares semanais que eles executavam pois não foram caracterizadas como projetos e sim como atividades frequentes e um tanto quanto obrigatórias por todos os participantes do ME. Como o grupamento não cobra uma mensalidade das bandas, essas apresentações semanais nas residências eram a forma de cada banda contribuir para a divulgação do Movimento não havendo um cachê como pagamento pela apresentação. Na verdade, algumas vezes as bandas acabavam obtendo algum retorno financeiro, mas este era normalmente irrisório para ser considerado de fato um cachê.

O outro tipo de local retratado no apêndice 2 é chamado de cachê. Nestas ocasiões os eventos eram remunerados pela apresentação e ocorreram em diversos locais como SESC's da capital e interior, Centro Cultural São Paulo, Ao Vivo Music, Museu da Casa Brasileira e mesmo, algumas vezes, nos locais anteriormente designados como residências.

A seguir, as categorias informadas foram relacionadas quanto à duração dos eventos e quantidade de bandas envolvidas. A duração pode ser um evento único, ou seja, única apresentação ou em forma de temporada, normalmente uma por semana durante algumas semanas. Essas temporadas semanais podem ser no período de um mês ou podem se estender por meses. Os eventos classificados como única apresentação normalmente tem natureza relacionada a lançamento de CD ou DVD ou então de algum show temático e comemorativo. Já os eventos classificados como temporadas, por terem uma duração maior, são relacionados a shows regulares ou a algum evento que exija uma grande quantidade de apresentações, por exemplo, o Prêmio Funart onde foram realizadas 25 apresentações de setembro a dezembro de 2013.

Em relação à quantidade de bandas envolvidas, para facilitar a organização da tabela, foram classificadas como 1 banda, 2 bandas ou todas as bandas. No caso das apresentações descritas como todas, na verdade, não necessariamente todas as bandas se apresentaram em uma única noite, por exemplo, mas quando 3 ou mais bandas subiram ao palco, foram consideradas como todas. Em muitas

apresentações, o Movimento Elefantes proporciona oportunidade para que uma grande parte das bandas envolvidas toque no evento, então, cada banda toca duas ou três músicas e vão se revezando, além do fato de que alguns músicos tocam em mais de uma banda, às vezes, em três bandas diferentes.

Com os dados apresentados, percebe-se que o Movimento Elefantes é um grupamento que atua por projeto. Seja ele esporádico ou regular, único ou seriado, as apresentações tem o objetivo de promover e difundir o maior número de bandas de forma ampla. Além disso, como as diversas bandas tem estilos diferentes, possuem maiores possibilidades de atuação, individuais ou coletivas.

Ainda sobre as ações institucionais desenvolvidas pelo grupamento, no site do Movimento Elefantes encontram-se informações relativas à sua agenda shows, instrumento tanto de registro quanto de divulgação das suas atividades junto ao mercado musical. A responsabilidade de alimentar as informações disponíveis no site é da produção/mídia/staff, segundo sua estrutura organizacional.

Na seção imprensa destacada no site do Movimento Elefantes, encontram-se as indicações de trabalhos realizados pelo grupamento, para a atuação de cada banda, sendo entendida enquanto uma ação conjunta, pois não há a socialização apenas do insumo de sua produção, mas há também o compartilhamento ou indicação de trabalhos feitos pelo grupamento, tendo em vista a existência deste registro textual neste espaço.

É possível constatar que os benefícios para as bandas participantes desse grupamento organizado em rede, são relativos à troca de informações, a qual fomenta a qualidade do insumo que compõe sua atividade econômica, a indicação de trabalhos. Entretanto, faz-se necessário melhorar a utilização do potencial de ação da rede de músicos formada pelo Movimento Elefantes, por meio de ações administrativas, planejadas para que sejam projetados à análise e fornecimento dos canais necessários para enfrentar problemas comuns aos seus membros.

No site deste grupamento, na seção projetos, encontra-se o registro de projetos concretizados como a gravação do primeiro CD, financiado pelos próprios membros deste grupamento de negócios. Este trabalho reuniu mais de 140 músicos do coletivo e possibilitou a gravação de 10 faixas musicais. O coletivo

selecionou as músicas que traduzem sua forma de trabalho e seu estilo. Segundo as informações presentes nesta seção do site as faixas musicais gravadas demonstram que a diversidade é uma característica que fundamenta o trabalho dos músicos deste coletivo. Vale ressaltar que o CD é distribuído gratuitamente, como forma de divulgação do trabalho ofertado pelo Movimento Elefantes. Outra característica interessante e inovadora é que o CD é denominado como CDê (“dê de dar”), nesse caso, quando o Cdê é entregue a alguém, é instruído que após tê-lo ouvido deve-se repassar a outra pessoa e assim em diante fazendo com que mais pessoas tenham acesso aquela música. É uma forma de não se apegar ao objeto físico do CD e sim, absorver a arte contida na música e propagá-la.

Encontra-se, ainda, o registro da gravação do primeiro DVD do Movimento Elefantes (ME), formado por nove vídeo-clipes. Neste caso a ideia também é funcionar como forma de divulgação do trabalho dos membros deste grupamento, por isso é distribuído gratuitamente nas apresentações do ME realizadas no Centro Cultural Rio Verde.

Enquanto integrante da indústria criativa, no que se refere à sua produção, é possível identificar que os custos dos eventos são altos. Assim encontram dificuldades para captar parceiros que financiem suas atividades (em função de serem atividades com retornos intangíveis e de difícil mensuração dos lucros que podem gerar), pois como exposto, anteriormente, os músicos do ME foram quem financiaram a gravação do seu CD e DVD. São custos consideravelmente altos, pois os artistas são remunerados de forma diferenciada e é necessário disponibilizar grandes valores para custear os recursos tecnológicos, as locações de estúdio, transporte, entre outros artifícios necessários à concretização da atividade musical.

Verifica-se, então, que as ações coletivas promovidas pelo grupamento de negócios, em análise, possibilitam a integração, interatividade e cooperação, na promoção do compartilhamento de informações, possibilitando a geração de aprendizagem coletiva. A produtividade decorre da interação existente entre os atores do grupamento e ações coordenadas, que envolve a troca de informações convergentes às suas atividades, possibilitando a construção da noção de

integração do trabalho. Todavia, há a necessidade de ações ligadas à estruturação de um plano de negócios que prospecte suas atividades para transformar o resultado do seu insumo em ativos geradores de lucros.

Ainda na seção projetos, é possível encontrar o registro das atividades mais relevantes, que ampliaram a visibilidade do ME, designado “Memória de Elefantes”. Entre elas pode-se explicitar sua participação em duas edições (anos de 2011 e 2013) da “Virada Cultural” de São Paulo. É possível afirmar que o que possibilitou sua presença num evento dessa natureza foi o fato de estarem organizados na forma de grupamento de negócios, isso possibilitou sua presença num evento dessa natureza. Embora não tenha ampliado a divulgação do seu trabalho.

Há, também, o registro da organização e execução do “I Festival Movimento Elefantes”, ou seja, um festival de música instrumental, ocorrido em dezembro do ano de 2012. A princípio existem dificuldades enfrentadas pelo coletivo, em função de terem participado de poucos eventos e terem feito poucos projetos, sendo considerada a única atividade significativa no ano de 2012. O festival foi organizado de forma colaborativa, deixando explícito o objetivo de fortalecer o sentimento voltado à valorização da música instrumental brasileira.

Constata-se, então, que as ações descritas acima, consideradas significativas, no que se refere à divulgação e fortalecimento de sua constituição, compõem o cenário das ações institucionais do Movimento Elefantes, como produto da união das bandas, organizadas sob a forma de grupamentos de negócios. Embora, haja a necessidade de intervenções, no âmbito da gestão de negócios. Pode-se verificar que a produção e organização de suas atividades e o segmento em que se encontram alocados, permite afirmar que o coletivo é um APL que atua por projetos.

O quadro 1 sintetiza as ações institucionais descritas, relacionando em ordem de frequência os projetos mais executados pelo Movimento Elefantes no período pesquisado de 2009 a 2013.

Quadro 1- Projeto memória de elefante (ações institucionais)

PROJETO MEMÓRIA DE ELEFANTE (AÇÕES INSTITUCIONAIS)		
MAIOR FREQUÊNCIA	NATUREZA DO PROJETO (FORMATO)	%
1	SHOW	52%
2	SHOW TEMÁTICO: (DIVERSOS)	15%
3	SHOW + LANÇAMENTO DE CD	8%
	SHOW - DIVULGAÇÃO	8%
4	SHOW + LANÇAMENTO DE DVD	5%
5	DIVULGAÇÃO DO ME	3%
	PREMIAÇÃO	3%
	SEMINÁRIOS SOBRE MÚSICA	3%
	DOCUMENTÁRIO	3%

Fonte: elaborado pelo autor

4.3 Ações conjuntas

Nesse item do capítulo de análise, expõem-se as ações conjuntas desenvolvidas pelos músicos do Movimento Elefantes. As entrevistas foram realizadas com músicos de todas as bandas participantes do Movimento Elefantes. Vale ressaltar que o número de músicos entrevistados (25 respondentes) é bem menor do que esperado devido às próprias características que serão abordadas no tópico referente às dificuldades dentro do Movimento Elefantes. Mesmo assim, o número de respostas foi suficiente para a elaboração da análise que atendessem aos objetivos da pesquisa.

Nos quadros que serão apresentados a seguir as informações foram classificadas e ordenadas de acordo com a frequência das respostas e categorizadas pela contagem das expressões válidas mais recorrentes. As respostas completas com as indicações das datas que foram coletadas e quem são os respondentes encontram-se no apêndice 3 deste trabalho.

O quadro 2 refere-se à primeira pergunta do questionário em que se pede ao entrevistado relatar as principais trocas de informações que ocorrem quando ele se encontra com outros músicos para tocarem em conjunto.

Quadro 2 – Ações conjuntas (trocas de informação).

AÇÕES CONJUNTAS (trocas de informação)		
Nº	Tipo (descrição)	Frequência
1	Conhecimento sobre novas técnicas e estéticas musicais;	20
2	Troca de arranjos musicais;	18
3	Crescimento artístico, estético e administrativo (organização de ensaios, dinheiro, etc.);	17
4	Indicação de colegas para trabalhos musicais;	12
5	Novas oportunidades de trabalho;	9
6	Venda de instrumentos musicais;	6
7	Manutenção de instrumentos musicais;	5
8	Novos espaços para poderem tocar em conjunto.	3

Fonte: elaborado pelo autor, 2014.

Grande parte dos respondentes mencionou o conhecimento sobre novas estéticas musicais. Neste item do quadro 2, os atores relacionam seus trabalhos e toda a parte criativa musical ao termo denominado “estética”. Para os atores, a

estética musical seria um consenso geral do que é belo daquilo que tem múltiplas qualidades no âmbito musical. O entrevistado 4 menciona a importância da troca de experiências estéticas em sua carreira:

Guilherme Marques Dias é um baterista com quem toco há mais de dez anos e com quem troquei muitas experiências não só profissionais mas também estéticas. Jefferson Rodrigues é saxofonista de uma banda na qual toco e já trocamos muitas ideias sobre música e modos de pensar o fazer musical, além de termos tocado juntos em outras ocasiões, o que permite uma troca musical intensa e de ordens diversas, que não deixa de ser também uma troca de informações com a qual aprendi e aprendo muito. (Entrevistado 4).

O fato de o Movimento Elefantes ser um conjunto de bandas e, também fazer parte da indústria criativa, confere ao estudo alguma peculiaridade, porque os conhecimentos trocados têm esta característica própria e direcionados às pessoas em uma relação interpessoal.

Os atores consideram que as influências musicais e estéticas possuem uma importância maior, muito além do que apenas a importância em suas carreiras musicais, conforme relato do entrevistado 12:

Uma música é medida pela influência que exerce na vida de alguém.
Com os colegas tenho trocado muitas experiências profissionais, performance musical e experiências de vida musical, além de novas técnicas (Entrevistado 12).

No segundo item do quadro 2, os atores mencionam a importância da troca de arranjos musicais. Um arranjo musical, de acordo com os entrevistados, é a preparação de uma composição musical para a execução. Isso consiste basicamente em reescrever o material pré-existente para que fique em forma diferente das execuções anteriores ou para tornar a música mais atraente para um público específico.

O entrevistado 19 relata a importância do arranjo musical para ele:

Poderia mencionar dois músicos com os quais troquei mais informações: 1) Daniel Nogueira (Coisa Fina): O músico também foi "cacique" e me ajudou regularmente com o empréstimo de arranjos. É muito importante, poderia dizer que é vital na vida de um músico ter acesso a bons arranjos. 2) Amador (Jazzco): Também "cacique",

nos encontramos nas reuniões e trocamos ideias e informações sobre o Elefantes.

Referente aos itens 1 e 2 do quadro 2, o entrevistado 22 relata a importância da troca de informações para ambos:

Já troquei informações com alguns músicos de outras bandas do Movimento Elefantes e o que mais me chamou atenção foi quando substituí um saxofonista da Banda Urbana onde aprendi algumas técnicas musicais diferentes, tive acesso a novos arranjos de músicas já conhecidas, isso foi muito importante (Entrevistado 22).

O item 3 “crescimento artístico...” demonstra que as trocas de informações podem ter uma relevância mais objetiva em relação à carreira, unindo a parte artística e também à organização administrativa. O entrevistado 18 traz em seu relato uma série de fatos relevantes à carreira neste sentido de unir a questão artística com os detalhes práticos, fazendo uma relação entre os itens 1, 2 e 3:

O Guilherme é baterista do Comboio e troco informações com ele desde a sua formação, juntos crescemos artisticamente, esteticamente e administrativamente. Procuramos uma identidade estética para a banda exaustivamente. É ele também o responsável, junto comigo, por falar com os músicos, saber quem vai faltar, marcar ensaios, organizar o dinheiro e as partituras. Aprendi muito com ele como organizar as coisas práticas. Com o Rubinho (Banda Urbana) aprendi a lidar com os instrumentos de sopro tanto em nível musical como afinação, articulação, naipes, etc. (Entrevistado 18).

Referente aos itens 4 e 5 que são bastante parecidos, mas não exatamente iguais, os atores entrevistados mencionaram o fato de poderem obter indicações de outros trabalhos, ou seja, novas oportunidades no mercado musical. Os músicos não são exclusivos das bandas em que tocam assim como as bandas também não possuem um contrato de exclusividade com o grupamento fazendo com que eles estejam sempre buscando novas oportunidades de trabalho.

Sempre informamos um ao outro sobre novos musicais na cidade e possibilidades de concursos. Outro colega sempre indica ótimos músicos quando procuro por algum instrumentista para um trabalho em São Paulo. (Entrevistado 2).

Os respondentes, na maioria dos casos, mencionaram o fato de poderem obter indicações de outros trabalhos, ou seja, novas oportunidades no mercado:

Eu toco em 3 bandas: Urbana, Savana e Comboio. Pela questão financeira não dá para ficar parado, estou sempre conversando com os colegas, trocando informações de novas oportunidades de trabalho (Entrevistado 24).

Considerando a própria natureza da atividade profissional dos atores, um fator que não poderia deixar de ser mencionado é em relação ao instrumento de trabalho dos músicos, ou seja, os instrumentos musicais. Nesse sentido, existem duas categorias relacionadas a eles. A categoria 6 trata da venda de instrumentos musicais enquanto que a 7 é relativa à manutenção dos instrumentos.

O entrevistado 5 faz uma colocação importante sobre a indicação de lojas confiáveis para a venda de instrumentos musicais:

Sempre que nos reunimos com os músicos da banda e principalmente de outras bandas, trocamos informações sobre novos trabalhos e vendas de instrumentos. No meu caso que sou saxofonista, existe uma porção de lugares em São Paulo que podemos comprar instrumentos mas o problema é que algumas lojas não são honestas em termos de preços e qualidade de instrumentos e por isso que uma boa indicação é muito útil. (Entrevistado 5).

Também saxofonista, o entrevistado 7 fala sobre a importância da manutenção de instrumentos musicais pois nem todas as lojas que comercializam instrumentos fazem a manutenção e afinação. Aliás, poucos locais na Cidade de São Paulo fazem este tipo de serviço.

As pessoas com quem mais troquei informações foram o Cássio Ferreira: trocamos informações sobre manutenção de saxofones uma vez que existem poucas opções de lugares em SP que fazem esse serviço, nem todas as lojas que vendem instrumentos fazem afinação e manutenção (Entrevistado 7).

Fechando as categorias relativas às trocas de informações das ações conjuntas, a categoria 8 trata da questão sobre novos espaços para tocarem em conjunto. O entrevistado 6 traz em seu relato essa importância:

Já troquei informações com todos os músicos. E o assunto foi com todos sobre big bands. Além disso, uma coisa importante é que nessas conversamos trocamos experiências sobre locais em que já

tocamos e o que foi bom e ruim de cada local mas principalmente de lugares que ainda não tocamos e que seria interessante para de repente trazer mais visibilidade para banda e para o Movimento Elefantes (Entrevistado 6).

Ao investigar sobre as trocas de informações de uma forma geral, o entrevistado 23 traça no decorrer do seu relato, muito do que foi observado nas reuniões com os membros do Movimento Elefantes de na maioria das falas de cada um deles em maior ou menor intensidade, o fato de que estão constantemente trocando informações que objetivam o crescimento profissional individual e coletivo onde muitas vezes não se dão conta de que estão fazendo isso, ou seja, não refletem sobre o ato em si.

Ainda não tive a oportunidade de tocar com músicos de outras bandas. Na banda Savana conversamos muito entre nós músicos. Troca de informações acontecem sem a gente perceber, muitas vezes enquanto estamos tocando, acontece um improviso e nesse momento percebo o quanto é importante estar atento aos colegas, aprendemos e trocamos informações mesmo sem pensar que estamos fazendo isso, simplesmente acontece. (Entrevistado 23).

As ações conjuntas realizadas pelos membros do Movimento Elefantes, no que tange à questão da troca de informações demonstra a sua relevância baseada nos relatos apresentados e fundamentados nas teorias mencionadas no capítulo 2.2.

Em relação a como os atores entrevistados enxergam os objetivos do ME, observa-se uma relação coerente com as respostas anteriormente mencionadas, validando os resultados obtidos, conforme categorizado no quadro 2.

Quadro 3 – Objetivos do Movimento Elefantes.

OBJETIVOS DO ME	
1	Desenvolver a qualidade da música instrumental brasileira;
2	Criar mais espaços para a música instrumental brasileira;
3	Facilitar ações como divulgação e produção de CDs e DVDs;
4	Maior integração de música, artes e pessoas;
5	Novas possibilidades de trabalhos gerando mais renda para os músicos;
6	Fomentar e divulgar a música instrumental no país para todas as faixas etárias principalmente aos jovens e estudantes formando uma platéia que aprecie a música instrumental brasileira;
7	Contribuir coletivamente para a difusão de todas as bandas do ME;
8	Ajudar as bandas em relação à administração das mesmas (eventos, dinheiro, etc).

Fonte: elaborado pelo autor, 2014.

As categorias apresentadas no quadro 3 estão relacionadas de forma bastante evidente à questão da economia criativa que é um dos pilares teóricos desta pesquisa.

Os atores na maioria dos casos colocam como objetivo principal do ME o desenvolvimento da qualidade da música instrumental brasileira e na criação de mais espaços para execução e divulgação deste tipo de música no país.

Acreditam também que aumentando as possibilidades de espaços para poderem se apresentar isso pode gerar novas possibilidades de trabalho e conseqüentemente aumento de renda. Além disso, também pode facilitar a produção e divulgação de seus trabalhos através de CDs e DVDs.

Os atores entrevistados não foram influenciados em nenhum momento da entrevista sobre o tema da economia criativa, no entanto, em todos os relatos percebemos as características do tema conforme apresentado no capítulo 2.5, onde acreditam que um objetivo importante do ME é o de realizar maior integração de música, artes e pessoas.

Também percebe-se a preocupação dos atores com as questões práticas como dinheiro e organização. Encaram que um dos objetivos do ME deve ser o de proporcionar mais oportunidades de trabalho e com isso aumentar suas possibilidades de rendimentos. Além disso, o grupamento deve ajudá-los nas questões organizacionais em relação à administração do dinheiro.

Ainda referente às ações conjuntas levantadas nas entrevistas temos o quadro 4 que indica os fatores que contribuem para que os objetivos do Movimento Elefantes sejam alcançados fazendo uma reflexão em relação a proposição anterior sobre os objetivos.

Quadro 4 – Fatores que contribuem para que os objetivos sejam alcançados.

Fatores que contribuem para que os objetivos sejam alcançados	
1	O trabalho em conjunto e a comunicação;
2	A participação integral e efetiva de todos os músicos;
3	Organização para divulgação adequada do ME nas mídias;
4	Liderança forte a frente dos projetos;

Fonte: elaborado pelo autor, 2014.

O trabalho coletivo foi o maior destaque dado pelos atores em relação aos fatores positivos que o Movimento Elefantes pode contribuir. Os respondentes percebem a importância da comunicação eficiente para o trabalho em conjunto como sinônimo de sucesso no alcance dos objetivos propostos.

Outro ponto importante e recorrente diz respeito à participação integral e efetiva de todos os músicos, pois como trata-se de um grupo grande de pessoas envolvidas (140 músicos), quanto maior for o número de participantes envolvidos como grupamento maior será a chance de sucesso profissional e artístico, conforme as respostas obtidas.

Os atores entrevistados acreditam que um terceiro fator que contribui para o sucesso o Movimento Elefantes está ligado à organização para a divulgação

adequada perante as mídias. Alguns respondentes destacam também as parcerias com escolas e entidades governamentais, como Secretaria da Cultura e Secretaria da Educação, para alavancar mais projetos de visibilidade midiática.

Por último e não menos importante, os atores percebem que uma liderança forte a frente do grupamento pode ser um fator muito positivo para o alcance pleno dos objetivos. Essa liderança positiva é destacada de forma bastante clara nos relatos obtidos nas entrevistas conforme entrevistado 18:

Mais cabeças pensantes, maior mão-de-obra para fazer tudo o que é preciso. Mais músicos interligados com um objetivo comum. A junção de tantas bandas é fato que ajuda a conseguir espaço na mídia. (Entrevistado 18).

No fechamento do questionário foi proposto que o respondente informasse quais seriam as dificuldades em alcançar os objetivos propostos pelo Movimento Elefantes. Foram encontradas com mais frequência as respostas categorizadas no quadro 5 conforme abaixo:

Quadro 5– Fatores que dificultam o alcance dos objetivos.

Fatores que dificultam o alcance dos objetivos	
1	Falta de comunicação e comprometimento dos músicos junto ao ME;
2	Falta de interesse da mídia e público;
3	Falta de vontade devido às baixas remunerações;
4	Falta de espaços adequados e acessíveis para as bandas tocarem;

Fonte: elaborado pelo autor, 2014.

A última questão da entrevista, que refere-se aos fatores que dificultam a realização dos objetivos, encontra fundamentação na obtenção das respostas pela maioria dos respondentes. Curiosamente algumas frases utilizam a palavra falta, por isso, no quadro 5, as categorias de dificuldades reproduzem esta realidade também denominando cada item como falta.

A falta de comunicação entre os músicos e o comprometimento que eles tem com o Movimento Elefantes foi amplamente destacado nas entrevistas. Um dos primeiros entrevistados, o de número 2 relata:

As bandas tem pelo menos 9 integrantes cada, isso dificulta a comunicação e torna todas as ações mais difíceis em termos de logística e orçamento. (Entrevistado 2).

Outro ponto importante que foi levantado diz respeito sobre o público. Existe falta de público acostumado a este tipo de música instrumental (*big bands*) e também por parte da mídia que não abre muitas oportunidades. Portanto, essa falta de interesse e curiosidade do público geral em relação à música instrumental é um fator relevante na dificuldade em que o ME tem para se posicionar no mercado. O entrevistado 4 ressalta:

Dificuldade de atingir o interesse e a curiosidade de um público maior. Falta de interesse da mídia por manifestações artísticas de menor expressão mercadológica. (Entrevistado 4).

Todos os músicos são profissionais e têm vários outros trabalhos além do Movimento Elefantes, o que torna os ensaios mais rápidos e com menor frequência que o necessário para desenvolver corretamente o som e objetivos artísticos da banda. Grande parte dos projetos e encontros para shows proporcionados pelo ME geram baixa ou quase nenhuma remuneração aos músicos, fazendo com que procurem novas oportunidades de trabalhos. Com isso, os relatos conduzem à falta de vontade em trabalhar no grupamento devido à questão financeira. A fala do entrevistado 21 ressalta tal constatação:

Uma big band é, essencialmente, antieconômica. A cultura da Orquestra, forte na primeira metade do século XX, foi substituída progressivamente pelo DJ. As dificuldades maiores não são musicais, mas o agendamento dos músicos que têm dificuldade de arrumar tempo para ensaiar e tocar ao vivo, quase sempre sem receber. (Entrevistado 21).

Uma dificuldade que também foi encontrada na pesquisa é a questão de espaços próprios e adequados para este tipo de música. Complementando o exposto nos parágrafos anteriores, as *big bands*, como o nome diz, são grandes

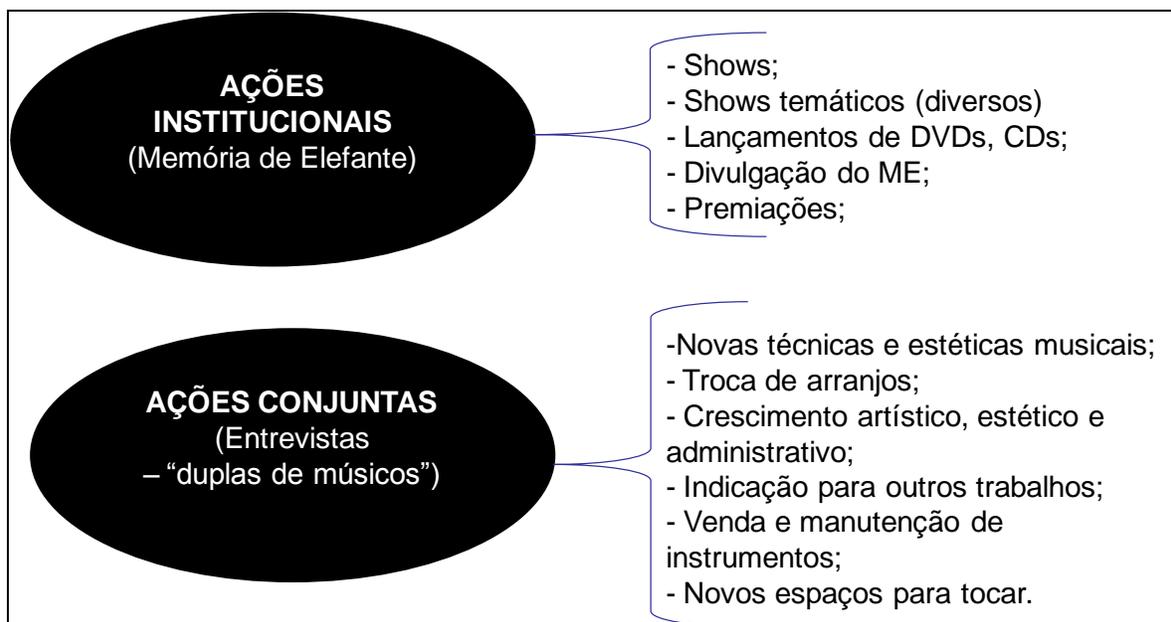
bandas e precisam de espaço, além da questão acústica, pois não são compostos por instrumentos eletrônicos e sim acústicos.

Recorrendo à literatura de Redes de Empresas, percebe-se que os mecanismos de coordenação não são eficientes no Movimento Elefantes. De acordo com Sydow e Windeler (1994), os mecanismos de coordenação, poderão ser utilizados para o alinhamento dos objetivos da rede e de seus participantes. São eles: Sistemas de incentivo, Sistemas de seleção de novos integrantes, planejamento estratégico, dentre outros.

4.4 Discussão dos Resultados

Finalizando este capítulo em relação às ações executadas pelo Movimento Elefantes, a figura 8 representa sinteticamente a classificação dessas ações sendo que as ações institucionais são os projetos coletivos e as ações conjuntas relativas às trocas de informações entre os atores.

Figura 8: Ações do Movimento Elefantes:



Fonte: Elaborado pelo autor.

Como contribuição e validação das análises realizadas, o pesquisador fez uma entrevista final com o Sr Vinícius Pereira, em sua residência particular, no dia vinte e seis de março de 2014. Nesta ocasião, foram apresentados todos os dados coletados nesta pesquisa e o esboço das análises referentes à estrutura organizacional, as ações institucionais e as ações conjuntas.

Primeiramente foi indagado ao Sr Vinícius sobre sua atual situação em relação ao Movimento Elefantes destacando que, no momento, não faz mais parte da banda Projeto Coisa Fina e que também não faz mais parte do Movimento Elefantes desde dezembro de 2013. Atualmente o entrevistado atua em duas outras bandas que não participam do ME e analisa o momento atual:

Foi uma ruptura necessária, eu precisava parar de trabalhar ali (Movimento Elefantes) porque o que era minha motivação inicial da história de viver uma experiência de coletivos eu não me senti pleno com isso, eu me frustrei. Eu já sabia que ia ser difícil e que pouca gente ia se envolver. Eu sou uma figura centralizadora e com isso eu colaborei com a minha própria tragédia, centralizando um monte de ações, principalmente de produção que é uma coisa que é chata e que o músico não gosta de fazer e que como as outras pessoas às vezes não faziam bem como eu sabia que podia fazer eu tomava aquilo pra mim. Então o processo de coletividade, de produção coletiva aí ele vai ficando menor.

Para mim o mais legal é viver processos coletivos, eu gosto mesmo é de colocar as minhas ideias e ouvir a ideia dos outros e se transformar o tempo todo, viver uma vida em constante transformação, é uma troca e eu quero viver essa experiência de troca, trocar experiências para crescer. (Vinicius Pereira)

O entrevistado disse que o Movimento Elefantes se tornou algo muito grande e com isso o propósito inicial que ele tinha como objetivo que era viver experiências coletivas começou a ficar difícil

A questão inicial do questionário on-line, que ele já havia respondido em 2013, foi feita novamente no intuito de que ele avaliasse a validasse mais uma vez, os tipos e importância da troca de informações entre os membros do Movimento Elefantes:

Eu fiz amizade e conheço a maioria dos músicos do Movimento. Emiliano (Meretrio) escreveu composições para a minha banda e tivemos uma troca de informações muito legal, aprendi muito musicalmente e artisticamente, acho ele uma pessoa incrível. Rui

(Urbana) e Amador (Jazzco) tocamos muito juntos e trocamos muitas experiências. (Vinícius Pereira).

Em relação às ações conjuntas, foram apresentados ao Sr Vinícius os quadros descritos nessa pesquisa, momento em que foi questionado sobre o uso frequente da terminologia *estética musical*. Após a leitura dos quadros e questionado sobre o termo recorrente nas respostas dos músicos esclarece:

Estética é o som, o *etos* do som, estilo recorrente no momento, é a moda, o jeito de tocar. Seria também o que chamam de influências musicais. (Vinícius Pereira).

Ainda sobre as ações conjuntas e troca de informações, o entrevistado menciona que o maior objetivo que ele via no Movimento Elefantes era o de ter grande troca de experiências entre músicos a fim de potencializar a música instrumental.

Quando questionado sobre as dificuldades, o Sr. Vinícius destaca diversas possibilidades. Uma delas é sobre a entrada e saída de bandas do ME. Ele explica que não havia um processo formal para a entrada ou saída de bandas do grupamento e que, normalmente, se dava pelo boca a boca, ou seja, uma banda ou algum músico comentava com outros a possibilidade da entrada de uma nova banda e assim por diante.

Nesse instante e refletindo sobre o aspecto das dificuldades, o entrevistado desabafa:

Se relacionar com pessoas que não são abertas cansa demais, você tem que trocar com pessoas que te ofereçam abertura para isso, é legal ter homogeneidade, mas também é importante ter a diversidade.

Com o Elefantes eu tenho muito claro que quanto mais gente mais difícil essa experiência de trocas mais profundas. Eu espero que as experiências de trocas sejam realmente transformadoras.

É difícil lidar com grande número de pessoas, as pessoas estão muito fechadas. (Vinícius Pereira).

Aproveitando o item dificuldades, o entrevistado reforçou os diversos aspectos levantados no questionário e destacados no quadro de análise desta dissertação, inclusive sobre a dificuldade dos músicos em responder o

questionário on-line. Foi perguntado se as pessoas estão ocupadas demais para ter tempo em responder as perguntas ou se seria outro motivo:

Eu acho que as pessoas de fato estão sempre muito ocupadas, a gente não tem tempo pra nada (tempo para responder o questionário on-line). O ME era mais um projeto e não o projeto principal para a maioria dos músicos. O panorama desse tipo de músico é: ou ele trabalha para alguém ou ele trabalha pra si. Eles normalmente fazem parte de vários projetos ao mesmo tempo, vivem o tempo todo correndo atrás do imediato, não veem a big band ou o Movimento Elefantes como algo seu, não vestem a camisa. (Vinícius Pereira).

Em seguida foi apresentado ao entrevistado o quadro de ações institucionais relacionando os projetos desenvolvidos pelo ME de 2009 até o presente momento. Neste item, o Sr. Vinícius tomou ciência de como os dados para a montagem do quadro foram coletados sendo que ele observou que as ações institucionais seriam muito mais do que as que estão descritas mas que, infelizmente, muitas delas não foram registradas adequadamente. Ele também explica sobre os locais e a duração dos eventos:

Todo mundo trabalhava junto no começo, mas com o tempo as coisas ficaram somente comigo. Tivemos diversas temporadas em vários lugares: Centro Cultural, Museu da Casa Brasileira, Sesc Pinheiros, Teatro da Vila, Sesc Santo André. A experiência que era colocar as bandas para tocar com cachê baixo, mas trabalhando, colocando as bandas para trabalhar, era bom para as bandas fazer parte de uma coisa que impulsiona o seu trabalho. Infinitos formatos que podiam ser contratadas como por temporadas. Exemplos: Virada cultural um dia só, Sesc Pinheiros uma semana, Museu da Casa Brasileira era um por mês, no Teatro da Vila toda semana, aliás, no Teatro da Vila era a nossa residência. Chamávamos de residência pois era fixo, toda a segunda-feira.

No caso das residências, na Central das Artes, por exemplo, as bandas não recebem cachê então é como se fosse a contribuição que as bandas dão para o Movimento ao invés de ser cobrada uma espécie de mensalidade. (Vinícius Pereira)

Próximo de realizar um fechamento, foi explicado ao entrevistado sobre as teorias da indústria e economia criativas e como o Movimento Elefantes se enquadraria neste contexto. Tratando da inovação em conjunto com as artes na geração de renda. Neste sentido, o Sr. Vinícius avaliar o mercado musical:

Existe o lado comercial das bandas, se o objetivo primeiro da banda é estar no mercado, ser um grande atuante no mercado, eu já acho que a gente vai ter dificuldade em ter uma qualidade artística que me interesse. Eu estou a fim de arte, de gente fazendo coisa profunda, aberta, então se o foco dos caras é conquistar o mercado então não é um foco que me interessa, eu estou a fim de arte e não é que eu ache que a gente não deve estar atento ao mercado e se preparar para ele, mas a prioridade não é o mercado, a prioridade é a arte, e o mercado é como a gente insere a nossa arte nesse mercado.

Finalizando a entrevista, foram colocadas duas questões ao entrevistado: 1) O que ele achava sobre esta dissertação, ou seja, ele como fundador do Movimento Elefantes encarava de que forma este trabalho de pesquisa? e 2) O que foi de mais importante nessa experiência de fundar e participar do Movimento Elefantes por 5 anos, se ele considerava que o grupamento havia sido bem-sucedido?

- 1) Para mim será uma honra ter a história do Elefantes que é uma parte da minha história num projeto de Mestrado.
- 2) Para mim foi ótimo. Eu aprendi muito, tive trocas muito boas, fiz amigos, fiz muita produção executiva e engordei meu portfólio, tive muitas ideias, me contatei com um monte de gente. Para mim individualmente foi ótimo. Mas a partir de um certo momento me desgastou muito e passei a não querer mais e começou a me cansar.
Pensando socialmente o que isso foi enquanto projeto? Foi uma experiência de vida de muitas pessoas.
O ME difunde as bandas de fato, conseguiu uma certa integração, conseguiu uma ótima integração em relação aos subs, por exemplo (músicos substitutos) a articulação dos músicos entre as bandas ficou muito mais dinâmica. As pessoas se conhecendo melhor, graças a uma experiência de conexão de redes pelo simples fato de duas bandas tocarem no mesmo espaço. Esse tipo de experiência foi boa para todo mundo, colocando todos em rede. Agora, o quão profundo é a experiência em rede depende unicamente de cada um através do seu próprio envolvimento. No meu caso foi uma coisa absurda para a minha vida porque eu estava envolvido até o último fio de cabelo então cada um aproveita o que pode e o que quer. (Vinícius Pereira).

De um modo geral percebeu-se que através desta última entrevista com o fundador do Movimento Elefantes muitas informações coletadas foram validadas e que de fato foi muito produtiva e agregadora para a finalização deste trabalho.

5. CONCLUSÕES

As mudanças no cenário econômico das organizações e a dinâmica das relações entre as pessoas envolvidas em projetos comuns estimulam várias discussões sobre o papel da troca de informações e a qualidade dessas trocas no sentido de agregar valor e crescimento coletivo.

Este estudo se propôs a contribuir com a temática de grupamentos de negócios, indústria criativa e troca de informações verificando a dinâmica de atuação do grupamento Movimento Elefantes.

Respondendo à pergunta da pesquisa foram levantadas diversas realidades de informações trocadas entre os atores de forma categorizada, identificando aspectos positivos e dificuldades dessas práticas conjuntas. Os resultados obtidos podem servir como subsídio para que outros grupamentos de negócios similares ao Movimento Elefantes desenvolvam novas práticas em suas organizações para execução de trabalhos conjuntos entre seus membros. De acordo com Balestrin e Verschoore (2007) a existência de mecanismos de coordenação conduzirão a rede e um nível maior de coerência entre os seus membros, essa coerência refere-se ao maior número de objetivos comuns entre os participantes e possibilitará a existência e maior frequência das trocas de informações entre os membros.

Quanto aos objetivos propostos nesta dissertação, todos foram atingidos. Foram identificadas e classificadas as informações trocadas entre os participantes e a forma como são trocadas.

Percebeu-se que as informações trocadas normalmente e, na maioria dos casos, trataram de aspectos profissionais e musicais. Os temas mais recorrentes foram informações sobre técnicas musicais, estética musical, troca de arranjos, indicações para novas oportunidades de trabalhos, venda e manutenção de instrumentos musicais.

Neste tipo de grupamento de negócios onde os atores reúnem-se com frequência para executar um projeto (um show, por exemplo) as informações, muitas vezes são trocadas durante as apresentações. Este espaço comum de

socialização entre os membros das bandas gera uma fluidez na troca de informações. Conforme Nonaka e Takeuchi (2007) o conhecimento surge a partir dos indivíduos, é expandido por intermédio da socialização para o nível organizacional e atinge o nível interorganizacional por meio dos relacionamentos entre as empresas. Ainda assim, as informações trocadas, considerando que são dados relevantes para reflexões da própria organização do grupamento, poderiam ocorrer de forma mais intensa e produtiva gerando benefícios coletivos e individuais ainda maiores.

Em relação às ações conjuntas, foram classificadas de acordo com a pesquisa e categorizadas por ordem de importância. Neste caso foram identificadas várias ações conjuntas realizadas pelos membros do Movimento Elefantes que vão desde troca de arranjos musicais e conhecimento sobre novas estéticas (o que está na moda no momento), bem como sobre venda e manutenção de instrumentos e indicação para novos trabalhos. Percebe-se que essas ações conjuntas são muito isoladas e situacionais, o que poderia ser melhor aproveitado se houvesse mais comunicação e registro dessas ações.

Por último, o objetivo de relacionar a indústria criativa sob a óptica das informações trocadas pelos membros das bandas foi atingido de forma satisfatória. Notou-se de várias formas que o fato de o Movimento Elefantes ser um grupamento enquadrado como indústria criativa, fez com que a maioria das informações trocadas estavam relacionadas à arte, neste caso, a música. Segundo Howkins (2001) a indústria criativa poderia ser descrita como uma indústria na qual a matéria-prima é o talento humano de produzir ideias novas e originais – ou seja, criativas – e de transformá-las em capital econômico e produtos comercializáveis.

O referencial teórico dessa pesquisa possibilitou compreender as oportunidades de ganhos e desafios relacionados a essas trocas entre os participantes do grupamento. De acordo com Balestrin (2007) as informações técnicas de mercado, gestão e demais áreas são compartilhadas entre os membros da rede, geram ações que mobilizam a capacidade inovadora, permitem

um aumento da produtividade e aprimoram a capacidade de gestão dos participantes.

Ainda sobre a fundamentação teórica discutida neste trabalho, tratou de um tema novo e intimamente ligado às características deste objeto que é a indústria criativa. Neste sentido, a criatividade está muito ligada também à questão da inovação. O Movimento Elefantes pode ser denominado como um bom exemplo de indústria criativa e em algumas instâncias como um movimento inovador.

Um ponto importante levantado na pesquisa foi a revisão da literatura sobre as diversas vertentes que foram utilizadas para contribuir na caracterização do que esta pesquisa denominou de “grupamentos de negócios”, com vistas à abranger diferentes nomenclaturas existentes para tratar a atuação conjunta entre organizações. Assim, as denominações mais comuns são Arranjos Produtivos Locais (APLs), *Clusters* (Aglomerados), Pólos Empresariais, Redes de Empresas e outros.

Outro ponto importante levantado no referencial teórico foi a questão da gestão das informações trocadas por este grupamento. As informações trocadas pelos membros do Movimento Elefantes, mesmo não sendo coordenadas de forma adequada, possuem relevância e significado uma vez que, conforme foram demonstradas nas entrevistas, essas informações tem caráter transformador e revestem-se em um agente de crescimento profissional aos músicos envolvidos.

Vale ressaltar que a pesquisa apresentou algumas limitações metodológicas quanto à amostra e a coleta de dados. A principal delas foi referente ao número de respondentes do questionário, que embora tenha sido suficiente para realizar a pesquisa, não foi em quantidade esperada inicialmente. Além disso, o questionário on-line não foi suficiente para a obtenção de resultados tendo que dispor de mais tempo para entrevistas presenciais e por telefone. Com isso, a pesquisa fez um recorte transversal de um estudo de caso único.

A pesquisa realizada contribuiu para a academia trazendo a revisão da literatura de redes, troca de informações e indústria criativa e também pode contribuir para diversas organizações similares ao Movimento Elefantes.

Esse estudo mostrou que as possibilidades de pesquisa sobre esta temática ainda não se esgotaram, principalmente em relação às questões ligadas a indústria criativa.

5.1 Sugestões para futuras pesquisas

Como indicação para futuras pesquisas, sugere-se analisar uma amostra maior e também ampliar o quadro de ações institucionais com o objetivo de investigar com mais profundidade as relações de grupamentos de negócios que atuam em setores criativos.

Uma ampliação dessa pesquisa pode contribuir na discussão para melhoria de modelos de gestão e novas tecnologias, formalização legal deste tipo grupamento, parcerias estratégicas, uso estratégico da tecnologia da informação para explorar um portal corporativo e banco de dados com acervo de profissionais do segmento, implementação de central de serviços compartilhados comuns às bandas e outras possibilidades correlatas que podem vir a ser estudadas.

REFERÊNCIAS

ALBAGLI, S.; BRITTO, J. (2003). **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. Relatório da fase piloto. In: Arranjos Produtivos Locais: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE. Instituto de Economia, UFRJ.

AMATO NETO, João. **Gestão de sistemas locais de produção e inovação (CLUSTERS/APLs): um modelo de referência**. São Paulo: Atlas, 2009.

ANNUNZIATA, L. Economia Criativa pode ser Criativa. In: Fonseca, A. C. F. *et al.* (Org.) **Economia criativa: um conjunto de visões**. São Paulo: Fundação Telefônica, 2012.

ARANHA, Jose Alberto Sampaio. **Interfaces: a chave para compreender as pessoas e suas relações em um ambiente de inovação**. São Paulo: Saraiva, 2009.

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.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 8, Edição Especial, p. 203-228, 2004.

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.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. Relações interorganizacionais e complementaridade de conhecimentos: Proposição de um esquema conceitual. **Revista de Administração Mackenzie**, v.8, n.4, p. 153-177, 2007.

_____. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

_____. A associação em redes de cooperação influencia os resultados de pequenas e médias empresas? **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, Vol. 46, N. 1, p. 105-115, janeiro/abril, 2010.

BANKS, Mark. Craft labour and creative industries. **International Journal of Cultural Policy**, v. 16, n. 3, Aug. 2010, p. 305 – 321.

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.

BRASIL, República Federativa do. **Plano da Secretaria da Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações 2011 – 2014**. Ministério da Cultura. Brasil: Governo Federal, 2011.

BOURDIEU, P. **The logic of practice**. Cambridge, England: Polity, 1993.

_____. **As regras da arte**. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

BLYTHE, M. The work of art in the age of digital reproduction: the significance of the creative industries. **Jade**, v. 20, n. 2, 2001.

CAIADO, A. S. C. (Coord.). **Economia criativa na cidade de São Paulo: diagnóstico e potencialidade**. São Paulo: FUNDAP, 2011.

CASANUEVA, C.; CASTRO, I.; GALÁN, J. L. Informational networks and innovation in mature industrial clusters. **Journal of Business Research**, mar. 2012.

CASSIOLATO, José E.; MATOS, Marcelo P.; LASTRES, Helena MM. **Arranjos produtivos locais: uma alternativa para o desenvolvimento: criatividade e cultura**. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

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.

CAVES, R. *Creative Industries*. **Harvard: Harvard University Press**, 2000.

CESNIK, F. de S. e BELTRAME, P. A. **Globalização da cultura**. São Paulo: Manole, 2005.

COOK, S. D. N.; BROWN, J. S. Briding epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. **Organization Science**, v. 10, n. 4, p. 381-400, 1999.

CUNHA, I. J. **Modelo para classificação e caracterização de aglomerados industriais em economias em desenvolvimento**. 2002, 147p. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Programa de Pós Graduação UFSC, Florianópolis – SC, 2002.

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.

DENSKI, S. W. **Music, Musicians, and Communication: the personal voice in a common language**, p. 33-48. In: LULL, James (ed). *Popular Music and Communication*. 2nd ed. Sage, 1992.

FARINA, E. (2012). **Um futuro promissor**. Opinião – Palavra da Presidência. Recuperado de <http://www.unica.com.br/palavra-do-presidente/18631428920319334644/um-futuro-promissor>, Acesso em 06/01/2014.

FERNANDES, A. C.; LIMA, J. P. R. Cluster de Serviços: contribuições conceituais com base em evidências do polo médico do Recife. **Nova Economia** (UFMG), v. 16, p.11-48, 2006.

FIGUEIREDO, P. Learning, capability accumulation and firms differences: evidence from latecomer steel. **Industrial and Corporate Change**, v. 12, n. 3, p. 607-643, 2003.

FLECHA, A. C. **Alinhamento competitivo dos atores componentes de uma rede de turismo**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Paulista, 2010.

FLICHY, P. **Les industries de l'imaginaire**. Institut National de l'Audiovisuel. Presses Universitaires de Grenoble, 1980.

FLORIDA, Richard L. **A ascensão da classe criativa: e seu papel na transformação do trabalho, o lazer, da comunidade e do cotidiano**. Porto Alegre: L&PM, 2011.

GARCIA, R. Economias externas e vantagens competitivas dos produtores em sistemas locais de produção: as visões de Marshall, Krugman e Porter. **Ensaio FEE**, v. 27, n. 2, p. 301-324, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F.; TOLEDO, J. C. Gestão do Conhecimento em uma estrutura organizacional em rede. **Ci. Inf. Brasília**, v. 38, n. 1, p. 57-73, Jan./abr. 2009.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter firm networks: antecedents, mechanism and forms. **Organizations studies**. 16/2, 1995.

HARTLEY, J. **Creative Industries**. London: Blackwell, 2005.

HESMONDHALGH, D. **The cultural industries**. London: Sage, 2002.

HIRSCH, P. M. Cultural industries revisited. **Organization science**, 11 (3), p. 356 – 361, may-jun, 2000.

HOWKINS, J. **The Creative Economy: How People Make Money from Ideas**. Penguin Books Limited, 2001.

_____. The mayor's commission on the creative industries. In: HARTLEY, J. (Ed), **Creative Industries**. London: Blackwell, p.117-125, 2005.

HUMPHREY, J. Opportunities for SME's in developing countries to upgrade in a global economy. Working paper n. 43, **International Labour Office**, Geneva, 2003.

HUNT, M. S. **Competition in the Major Home Appliance Industry**. Tese de Doutorado, Harvard University, 1972.

INGLEHART, R. **Culture shift in advanced industrial society**. Princeton: Princeton University Press, 1999.

JAGUARIBE, A (2006). **Indústrias criativas**. Disponível em <<http://goo.gl/XJuHM>>. Acesso em 05 set. 2013.

JEFFCUTT, P. Management and the creative industries. **Studies in Culture, Organizations and Society**, v. 6, n. 2, p. 123-127, 2000.

KARAEV, A.; KOH, S. L.; SZAMOSI, L. T. **The cluster approach and sme competitiveness:a review**. Journal of Manufacturing Technology Management, v. 18, n. 7, p. 818 - 835, 2007.

KIRSCHBAUM, C. Renascença da indústria brasileira de filmes: destinos entrelaçados? **RAE revista de Administração** de Empresas. São Paulo v.46 n.3 p.58-71. jul./set.2006

KHANNA, T.; GULATI, R.; NOHRIA, N. The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope. **Strategic Management Journal**, Vol. 19, n. 3, 1998.

KOGUT, B; ZANDER, U. Knowledge of firm combinative capabilities, and replication of technology. **Organization Science**. v. 3, n. 3, p. 383-397, 1992.

KRUGMAN, P. R. **Geography and Trade**. Leuvan University Press, Belgium / MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 19991.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LASH, S; URRY, J. **Economies of Sign and Space**. London: Sage, 1994.

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.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**. São Paulo: Nova Cultural, 1984.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MC ROBBIE, A. clubs to companies. In: J. Hartley (Ed.). **Creative industries**. Londres: Blackwell, 2005.

MINISTERIO DA CULTURA. **Plano da Secretaria da Economia Criativa: Política, diretrizes e ações 2011-2014**. Brasília, 2011.

MOLTENI, L; ORDANINI, A. **Consumption patterns, digital technology and music downloading**. Long Range Planning, v. 36, n. 4, p. 389-406, 2003.

NESS, W.; WOLKEMA, R. **Estudos de Negócios**. Rio de Janeiro: Mauad, 2001.

NEGRI, A; LAZZARATO, A. **O trabalho imaterial**. Rio de Janeiro: DPA, 2001.

NEUMANN, L.; HEXSEL, A. BALESTRIN, A. Desafios à cooperação em aglomerados de empresas. **Revista de Administração e Contabilidade Unisinos**, 2008.

NONAKA, I., KONNO, N. E TOYAMA, R. Emergence of 'Ba': A Conceptual Framework for the Continou 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.

O'CONNOR, J. (2006). **The definition of cultural industries**. Disponível em: <http://www.mipc.mmu.ac.uk/iciss/reports/defin.pdf>. Acesso em: 08/12/2013.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

PIRES, Giovanna M. D.; CARVALHO, Marcius F. H.; DONAIRE Denis; GASPAR, Marcos A. **Proposta de avaliação estratégica de clusters turísticos: o caso de Paranapiacaba-SP**. São Paulo: Revista de Cultura e Turismo, v. 7, p. 157-186, 2013.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**. 16 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Aglomerados e competições: novas agendas para empresas, governos e instituições**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SCHMITZ, H. Collective Efficiency and Increasing Returns. **IDS working Paper 50**, University of Sussex, Brighton, UK, 1995.

SCHMITZ, H.; NADVI, K. Clustering and industrialization: introduction. **World Development**, Oxford, v. 27, n. 9, p. 1503-1514, 1999.

SORDI, Jose Osvaldo de. **Administração da informação: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2008

STEINER, Philippe. **A sociologia econômica**. São Paulo: Atlas, 2006.

URANI, Andre e GIAMBIAGI, Fabio. **Rio – A hora da virada**. Rio de janeiro: Elsevier - Campus, 2011.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

TREMBLAY, D. G. (1990). **Organizações familiares e intensivas em conhecimento: dilemas e contribuições para a análise organizacional**. Disponível: http://www.aedb.br/seget/artigos09/539_SEGET_1_-_Cultura.pdf. Acesso em: 08/09/2013.

VERSCOORE, J.R.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **Revista de Administração Eletrônica USP**, v.1, n.1, art.2, jan./jun. 2008.

WINDELER, A; SYDOW, J. Project networks and changing industry practices: collaborative content production in the German television industry. **Organization Studies**, v. 22, n. 6, p. 1035-1060, 1994.

WILLIAMS, R. **Keywords**. London: Fontana Paperbacks, 1983.

WINNICOTT, D. W. **O brincar e a realidade**. Porto Alegre: Artmed, 1975.

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO / ENTREVISTA

Prezado Músico,

O MOVIMENTO ELEFANTES está firmando uma parceria com o Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, onde um grupo de professores que desenvolve pesquisas na área de Redes de Empresas realiza estudos que possam contribuir para entendimento e melhoria das ações realizadas pelo Coletivo.

Dentro desse contexto, estamos encaminhando um questionário a ser respondido. Reiteramos que é muito importante a participação de todos, pois a partir dos resultados obtidos poderemos orientar uma maior troca entre os músicos e bandas com benefícios mútuos.

Agradecemos desde já pela atenção e disponibilidade.

Primeiramente aponte seu nome e banda em que toca. Logo em seguida marque pelo menos 2 músicos listados abaixo - SIM (X) - com quem já trocou informações.

Banda:

Nome:

Lista de Bandas/integrantes	Sim	Não
BANDA SAVANA		
ALAN DE LIMA PAULA		
AMADOR LONGHINI JR.		
CARLOS ALBERTO ALCANTARA		
CASSIO FERREIRA DE SOUZA		
CELSO DE ALMEIDA		
CLAUIDO SAMPAIO		
JORGE PAULO PEREIRA		
JOSE ALEXANDRE CARVALHO		
JOSE ROBERTO BRANCO		
MANOEL LUIZ BEZERRA NETO		
MARCILIO ZARPELÃO JUNIOR		
MAURO CASELLATTO		
PAULO BAPTISTA		
ROBERTO GASTALDI		
TODD MURPHY		
VALDIR FERREIRA		
VITOR ALCANTARA BRECHET		
BANDA URBANA		
JOÃO L. J. LENHARI		
MAURO LUIZ BOIM		
SIDMAR VIEIRA DE SOUZA		
SILVIO GIANETTI JUNIOR		
JORGE PAULO NETO		
JAZIEL GOMES NARCISO		
ANDERSON QUEVEDO		

RAPHAEL FERREIRA DA SILVA		
JORGE MULLER VEIGA		
MARCIO JOSE DA SILVEIRA SILVA		
PEDRO PAULO RIBEIRO D'ELIA		
JOÃO PAULO GONÇALVES		
RUI BAROSSO GARCIA		
BIG DA SANTA		
RUBEN MARLEY BRANDÃO BRITO		
REINALDO CARUSO		
EMERSON LUIZ DE ANDRADE		
ANDRÉ HADDAD ZAHRAM		
EDER DA SILVA SOUZA		
NATANIEL DE OLIVEIRA		
JULIANA CUNHA SILVEIRA		
LUCAS AUGUSTO DA FONSECA		
RONALDE MONEZZI FILHO		
PEDRO HENRIQUE DONA		
PEDRO VITHOR ARAÚJO DOS SANTOS ALMEIDA		
ANTONIO CARLOS SILVA SOUZA		
FELIPE AIRES FONSECA		
PAULO JOSE DE SIQUEIRA TINÉ		
JULIANA BORATI		
PEDRO AZEVEDO		
RODRIGO OLIVEIRA DO NASCIMENTO		
MARCELO COHEN		
GRUPO COMBOIO		
ALESSANDRO MESSIAS RIBEIRO		
ANDRE GOMES TINOCO AMARAL		
BRUNO DOS SANTOS BELASCO		
DANIEL GUSTAVO MINGOTTI		
FERNANDO ANTONIO DE ALVARENGA		
GULHERME MARQUES DIAS		
JAIR TEIXEIRA FILHO		
JEFFERSON RODRIGUES		
JORGE MULLER VEIGA		
RAPHAEL FERREIRA DA SILVA		
RUI BAROSSO GARCIA		
VINICIUS DE CAMARGO BARROS		
JAZZCO		
AMADOR BUENO CAMARGO JUNIOR		
DORIVAL GALANTE JUNIOR		
FABIO LUIZ ORIENTE		
FRANCISCO ANDRE ALVES DE MACEDO		
GERSON GALANTE		
IURI SALVAGNINI		

JOÃO LUIZ SAMPAIO LENHARI		
PEDRO PAULO RIBEIRO DELIA		
RAFAEL TOLEDO		
TODD MURPHY		
VITOR CARLOS ALCANTARA BRECHT		
MERETRIO		
ALESSANDRO RIBEIRO		
ALEXANDRE OLIVEIRA		
ANDRE GOMES		
EMILIANO SAMPAIO		
GUSTAVO BONI		
IVAN DE ANDRADE		
LUIS ANDRE		
MARCELO VALEZI		
MARCIO SILVA		
PROJETO COISA FINA		
ABDNALD AURELIO ALVES		
AMILCAR NOGUEIRA MARTINS		
DANIEL DURAES NOGUEIRA		
DENILSON MARTINS PEREIRA		
DIOGO RICARDO MANDU DUARTE		
FABIO LEANDRO DE MACEDO		
IVAN ROSSI DE ANDRADE		
MATHEUS DE CATENDE PRADO		
MAURICIO CAETANO BARBOSA		
ODIRLEI JUSTINO MACHADO		
THIAGO DE MELO GOMES		
VINICIUS PEREIRA DE SOUZA		
WALMER VINICIUS DE SOUZA CARVALHO		
ORQUESTRA ARRUDA BRASIL		
CESAR PINES		
FABIO ORIENTE		
IVALDO GUEDES		
EDSON GUILHARDI		
ILKER EZAKI		
CLAUDINHO OLIVEIRA		
WALTER PINHEIRO		
ALEXANDRE ZABELE		
ESTEBAN PASCOAL		
CELIO BRANT		
DARIO ARRUDA		
RONALDE MONEZZI		
JOÃO HONY		
EDY PRETO		
MARCOS CARBONE		

Questão 4: O que contribui para o(s) objetivo(s) que você apontou na questão anterior sejam atingidos?

Questão 5: E o que dificulta para que esse(s) objetivo(s) seja(m) atingidos?

APÊNDICE 2 – AÇÕES INSTITUCIONAIS

PROJETO MEMÓRIA DE ELEFANTE (AÇÕES INSTITUCIONAIS)						
DATA	EVENTO (PROJETO)	NATUREZA	LOCAL	TIPO	DURAÇÃO (n° eventos)	BANDAS (Quant.)
set/09	RETETÉ BIG BAND	SHOW + LANÇAMENTO DE DVD	CENTRO CULTURAL RIO VERDE	RESIDÊNCIA	ÚNICA APRES.	1
set/09	PROJETO COISA FINA E BIG BAND DA SANTA	SHOW + LANÇAMENTO DE DVD	TEATRO DA VILA	RESIDÊNCIA	ÚNICA APRES.	2
set/09	RETETÉ BIG BAND E BANDA URBANA	SHOW	TEATRO DA VILA	RESIDÊNCIA	TEMPORADA	2
set/09	GRUPO COMBOIO	SHOW	BAR B	CACHÊ	ÚNICA APRES.	1
fev/10	ORQUESTRA HB	SHOW	CENTRO CULTURAL SÃO PAULO	CACHÊ	ÚNICA APRES.	1
abr/10	BANDA JAZZCO	SHOW	AO VIVO MUSIC	CACHÊ	ÚNICA APRES.	1
jul/10	PROJETO MERETRIO	SHOW	AO VIVO MUSIC	CACHÊ	ÚNICA APRES.	1
ago/10	PROJETO COISA FINA LANÇA CD	LANÇAMENTO CD	MUSEU CASA BRASILEIRA	CACHÊ	ÚNICA APRES.	1
ago/10	BIG BAND DA SANTA LANÇA DISCO	LANÇAMENTO CD	MUSEU CASA BRASILEIRA	CACHÊ	ÚNICA APRES.	1
mar/11	CARNAVAL NA CONTRAMÃO 2011	SHOW	SESC PINHEIROS	CACHÊ	ÚNICA APRES.	TODAS
abr/11	VIRADA CULTURAL 2011	SHOW TEMÁTICO: (VIRADA CULTURAL)	PARQUE DA LUZ	CACHÊ	ÚNICA APRES.	TODAS
jun/11	LANÇAMENTO DO CDÊ MOVIMENTO ELEFANTES	SHOW + LANÇAMENTO DE CD	MUSEU CASA BRASILEIRA	CACHÊ	ÚNICA APRES.	TODAS
ago/11	1ª JAM ELEFÂNTICA	SHOW	TEATRO DA VILA	RESIDÊNCIA	TEMPORADA	TODAS

dez/11	3ª JAM ELEFÂNTICA	SHOW	TEATRO DA VILA	RESIDÊNCIA	TEMPORADA	TODAS
mar/12	ABERTURA TEMPORADA 2012: PROJETO MERETRIO	SHOW	TEATRO DA VILA	RESIDÊNCIA	TEMPORADA	1
mar/12	CATRACA LIVRE FALOU!	DIVULGAÇÃO DO ME	CATRACA LIVRE	-	-	TODAS
mai/12	JAZZCO: 37 ANOS DE BANDA, COM MUITA ENERGIA	SHOW	TEATRO DA VILA	RESIDÊNCIA	ÚNICA APRES.	1
jun/12	FECHANDO O CARRETO COM O GRUPO COMBOIO	SHOW	TEATRO DA VILA	RESIDÊNCIA	ÚNICA APRES.	1
jul/12	AMIZADE INSTRUMENTAL: BANDA JAZZCO E CONVIDADOS	SHOW	TEATRO DA VILA	RESIDÊNCIA	ÚNICA APRES.	1
ago/12	BIG BAND DA SANTA	SHOW	TEATRO DA VILA	RESIDÊNCIA	ÚNICA APRES.	1
set/12	BIG BAND DA SANTA	SHOW	SESC SANTO ANDRÉ	CACHÊ	TEMPORADA	1
set/12	BANDA JAZZCO	SHOW	TEATRO DA VILA	RESIDÊNCIA	TEMPORADA	1
set/12	ALEGRIA EM SANTO ANDRE: PROJETO COISA FINA	SHOW	SESC SANTO ANDRÉ	CACHÊ	TEMPORADA	1
set/12	O JAZZ BRASILEIRO EM SANTO ANDRE	SHOW	SESC SANTO ANDRÉ	CACHÊ	TEMPORADA	TODAS
out/12	ORQUESTRA ARRUDA BRASIL: UM CAPÍTULO DA HISTÓRIA	SHOW - DIVULGAÇÃO	TEATRO DA VILA	RESIDÊNCIA	ÚNICA APRES.	1
nov/12	ORQUESTRA HB EM SANTO ANDRE	SHOW	SESC SANTO ANDRÉ	CACHÊ	TEMPORADA	1
nov/12	RETETÉ BIG BAND EM SANTO ANDRE	SHOW	SESC SANTO ANDRÉ	CACHÊ	TEMPORADA	1
dez/12	I FESTIVAL MOVIMENTO ELEFANTES	SHOW TEMÁTICO: (FESTIVAL)	TEATRO DA VILA	RESIDÊNCIA	ÚNICA APRES.	TODAS
dez/12	BEM VINDOS SPEAKIN' JAZZ	SHOW - DIVULGAÇÃO	TEATRO DA VILA	RESIDÊNCIA	ÚNICA APRES.	1

dez/12	PIXINGUINHA 115: ANIVERSÁRIO EM MOVIMENTO	SHOW TEMÁTICO: (PIXINGUINHA)	TEATRO DA VILA	RESIDÊNCIA	ÚNICA APRES.	TODAS
dez/12	PRÊMIO ECONOMIA CRIATIVA 2013	PREMIAÇÃO	CENTRO CULTURAL RIO VERDE	RESIDÊNCIA	TEMPORADA	TODAS
fev/13	FOLIA INSTRUMENTAL	SHOW TEMÁTICO: (FOLIA INSTRUMENTAL)	SESC PINHEIROS	CACHÊ	ÚNICA APRES.	TODAS
abr/13	MOSTRA VIA MUNDO	SEMINÁRIOS SOBRE MÚSICA	REVISTA ELETRONICA	-	-	TODAS
mai/13	VIRADA CULTURAL 2013	SHOW TEMÁTICO: (VIRADA CULTURAL)	PARQUE DA LUZ	CACHÊ	ÚNICA APRES.	TODAS
jul/13	SESC INTERIOR	SHOW	SESC (diversos interior de São Paulo)	CACHÊ	TEMPORADA	TODAS
ago/13	PROJETO EM ESTUDO: DOCUMENTÁRIO SOBRE O ME	DOCUMENTÁRIO	Local a ser definido ainda	-	-	TODAS
set/13	PRÊMIO FUNARTE DE MÚSICA BRASILEIRA	SHOW TEMÁTICO: (FUNARTE)	TEATRO ALMEIDA PRADO	CACHÊ	TEMPORADA	TODAS
nov/13	PROJETO "RUMOS - ITAÚ CULTURAL"	SHOW TEMÁTICO: (RUMOS ITAÚ CULTURAL)	CENTRAL DAS ARTES	RESIDÊNCIA	TEMPORADA	TODAS

APÊNDICE 3 – RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO – AÇÕES CONJUNTAS

RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO / ENTREVISTA - AÇÕES CONJUNTAS					
ENTREVISTADO	NOME	BANDA	RESPOSTAS	DATA	MÉTODO
1	PAULO TINÉ	BIG DA SANTA	<p>Troco mais informações com o Amador (Jazzco) e Emiliano Meretrio. Informações sobre música instrumental e arranjos.</p> <p>Acho que alguns comentários são genéricos porque algumas relações são genéricas. Houve uma vez também que o Guga Stroeter arrumou uma apresentação para grupos menores e ofereceu a membros do movimento. Além disso, o que temos é o objetivo de conseguir espaços para nos apresentar. Eu até acho q o movimento devia atuar mais com objetivos comuns, mas há o precedente de um produtor arrumar apresentação apenas para 2 ou 3 bandas o que, ao meu ver, descaracteriza um pouco. Então não sei se tem mais coisas além do que vcs ouviram: músicos compartilhados pelas bandas, lugares ocupados por nós e as iniciativas dos CDs e DVDs. Acho que vcs podem dar ênfase ao fato do movimento convidar bandas de fora do movimento e assim agitar o meio.</p> <p>Objetivos: trabalho em conjunto, desenvolver a qualidade e criar mais espaços para a música instrumental brasileira.</p> <p>Dificuldades: A falta de comunicação entre os membros.</p>	22/10/2013 (1°) 27/01/2014 (2°)	Questionário on-line (1°) Entrevista presencial (2°) Relatos por e-mail (2°)
2	EMILIANO	PROJETO MERETRIO	<p>Ivan de Andrade, sempre informamos um ao outro sobre novos músicos na cidade e possibilidades de concurso.</p> <p>Junior Galante sempre indica ótimos músicos quando procuro por algum instrumentista para um trabalho em SP.</p> <p>Objetivos: O coletivo facilita ações como concertos, divulgação, produção de cds, etc! O objetivo é a produção e divulgação da música!</p> <p>Dificuldades: as bandas tem pelo menos 9 integrantes cada, isso dificulta a comunicação e torna todas as ações mais difíceis em termos de logística e orçamento.</p>	24/10/2013	Questionário on-line
3	AMADOR	JAZZCO	<p>Emiliano / meretrio - concepção dos arranjos troca de partituras. Além dele estou a tempo todo trocando informações com os demais músicos, informações de todos os tipos, sobre estética musical.</p> <p>No Elefantes a gente nunca teve hierarquia, no começo tudo ficava concentrado no Vinicius. Depois surgiram outras pessoas que começaram a dividir um pouco as ações. Eu também fui entrando até chegar hoje como teoricamente presidente do Elefantes. No meio do caminho surgiram outros para ajudar como o Fabio e a Nany mas a falta de grana também dificulta bastante.</p> <p>Objetivos: Música de qualidade, Maior integração com artes/músicas/pessoas, Possibilidades de gerar " serviço ". Manutenção da cultura na música instrumental brasileira.</p> <p>Dificuldades: Os próprios músicos. Músico é um bicho complicado, cada um cheio de particularidades e é difícil criar um senso coletivo na cabeça de cada um. Eu mesmo na minha banda estou cheio de estrelas e mesmo sendo o líder nem sempre consigo o apoio de todos.</p>	02/09/2013 (1°) 02/12/2013 (2°) 27/01/2014 (3°)	Questionário on-line (1°) Entrevista - almoço com gravação (2°) Entrevista presencial com gravação (3°)
4	VINICIUS	PROJETO COISA FINA	<p>Guilherme Marques Dias é um baterista com quem toco há mais de dez anos e com quem troquei muitas experiências não só profissionais mas também estéticas.</p> <p>Jefferson Rodrigues é saxofonista de uma banda na qual toco e já trocamos muitas ideias sobre música e modos de pensar o fazer musical, além de termos tocado juntos em outras ocasiões, o que permite uma troca musical intensa e de ordens diversas, que não deixa de ser também uma troca de informações com a qual aprendi e aprendo muito.</p> <p>Objetivos: Conseguir cavar e estabelecer um espaço de divulgação e apresentação para todas as bandas pertencentes ao coletivo e, em última instância para a música instrumental, ou até de menor visibilidade midiática.</p> <p>Dificuldades: Dificuldade de atingir o interesse e a curiosidade de um público maior. Falta de interesse da mídia por manifestações artísticas de menor expressão mercadológica.</p>	04/09/2013	Questionário on-line

5	RAFAEL FERREIRA	BANDA URBANA	<p>Sempre que nos reunimos com os músicos da banda e principalmente de outras bandas, trocamos informações sobre novos trabalhos e vendas de instrumentos. No meu caso que sou saxofonista, existe uma porção de lugares em São Paulo que podemos comprar instrumentos mas o problema é que algumas lojas não são honestas em termos de preços e qualidade de instrumentos e por isso que uma boa indicação é muito útil.</p> <p>Objetivos: Fomentar a música instrumental</p> <p>Dificuldades: Diversidade de opiniões e falta de espaço e dinheiro</p>	06/09/2013	Questionário on-line
6	RUBEN	BIG DA SANTA	<p>Já troquei informações com todos os músicos.</p> <p>E o assunto foi com todos sobre big band. Além disso uma coisa importante é que nessas conversamos trocamos experiências sobre locais em que já tocamos e o que foi bom e ruim de cada local mas principalmente de lugares que ainda não tocamos e que seria interessante para de repente trazer mais visibilidade para banda e para o Coletivo Elefantes.</p> <p>Objetivos: Divulgar a música instrumental</p> <p>Dificuldades: falta de dinheiro</p>	20/09/2013	Questionário on-line
7	PEDRO	BIG DA SANTA	<p>As pessoas com quem mais troquei informações foram o Cássio Ferreira: trocamos informações sobre manutenção de saxofones uma vez que existem poucas opções de lugares em SP que fazem esse serviço, nem todas as lojas que vendem instrumentos fazem afinação e manutenção.</p> <p>Paulo José Malheiros - Troca de informações de influências musicais</p> <p>Objetivos: Contribuir coletivamente para a difusão de todas as bandas do coletivo.</p> <p>Dificuldades: Falta de vontade e interesse devido a falta de dinheiro</p>	23/09/2013	Questionário on-line
8	FELIPE	BIG DA SANTA	<p>Troquei informações basicamente com os colegas do Big da Santa e normalmente falamos sobre técnicas e arranjos.</p> <p>Objetivos: criar mais espaços e público para as big bands</p> <p>Dificuldades: questão cultural, aqui no Brasil somente o popular se destaca na mídia de massa.</p>	24/09/2013	Questionário on-line
9	VITOR	JAZZCO	<p>Francisco e Gerson - Jazzco - tocamos os mesmos instrumentos então acaba rolando uma afinidade natural para discutir musicalmente sobre novas técnicas, arranjos, etc.</p> <p>Objetivos: não participo muito mas acho que deveria ser o de criar mais espaço para a música instrumental e poder gerar mais renda para as bandas.</p> <p>Dificuldades: acho que seria a questão financeira, organização de tudo isso.</p>	24/09/2013	Questionário on-line
10	IURI	JAZZCO	<p>Informações de execução e referências musicais.</p> <p>Objetivos: Forma de tocar, conduzir uma big band e escolha de repertório</p> <p>Dificuldades: Falta de espaço próprio dificulta os ensaios.</p>	24/09/2013	Questionário on-line
11	DARIO	ARRUDA BRASIL	<p>Troca de trabalhos, informações e vendas de instrumentos.</p> <p>Fomentar a música instrumental. União de grande número de músicos e pessoas com iniciativa à frente do projeto.</p> <p>Dificuldades: Diversidade de opiniões e falta de espaço/dinheiro</p> <p>Objetivos: Fomentar a música instrumental. União de grande número de músicos e pessoas com iniciativa à frente do projeto.</p> <p>Dificuldades: Diversidade de opiniões e falta de espaço/dinheiro</p>	26/09/2013	Questionário on-line
12	FRANCISCO	JAZZCO	<p>Uma música é medida pela influência que exerce na vida de alguém.</p> <p>Com os colegas tenho trocado muitas experiências profissionais, performance musical e experiências de vida musical, além de novas técnicas.</p> <p>Objetivos: Promover a música instrumental como algo que realmente alcance todas as faixas etárias principalmente os jovens e estudantes. Formação de uma plateia que aprecie a música instrumental brasileira.</p> <p>Dificuldades: Não conhecem música instrumental brasileira por falta de contato principalmente na mídia e nas escolas.</p>	18/11/2013	Entrevista telefone

13	RAFAEL	JAZZCO	Nunca toquei em outras bandas a não ser a Jazzco mas já tivemos músicos substituindo alguns colegas e isso trouxe uma série de conhecimentos musicais importantes, novas técnicas e destaco a generosidade e o desafio dessas pessoas em tocar em outras bandas no improviso. Objetivos: Divulgação das big bands paulistanas. Achar o espaço ideal para essa galera poder tocar. Dificuldades: Difícil achar espaço adequado.	20/11/2013	Entrevista telefone
14	PEPA DÉLIA	JAZZCO	Existe uma forte amizade com esses músicos o que possibilita uma forte troca de experiências musicais e técnicas profissionais Objetivos: Há inúmeros mas em minha opinião o principal é a formação de público para a música instrumental. Dificuldades: A não realização das ações conjuntas de marketing	21/11/2013	Entrevista telefone
15	FABIO	JAZZCO	Experiência profissional, performance musical e experiências de vida musical. Novas técnicas. Objetivos: Formação de uma plateia que aprecie a música instrumental brasileira. Dificuldades: Falta de contato com a música instrumental, principalmente na mídia e nas escolas.	25/11/2013	Entrevista telefone
16	GERSON	JAZZCO	Trocamos informações técnicas sobre instrumentos e prática de naipe musical. Informações sobre arranjos. Objetivos: Achar mais espaços para as big bands tocarem, espaços apropriados para o tamanho das bandas. Dificuldades: Locais próprios onde as bandas possam tocar. Os Elefantes deveriam ter um espaço próprio.	02/12/2013	Entrevista telefone
17	JUNIOR	JAZZCO	Existem muitas trocas de experiências e técnicas musicais. Objetivos: Na minha opinião os principais objetivos do Elefantes é criar uma consciência no público geral sobre música instrumental e com isso gerar mais espaços próprios para as big bands e também poder criar mais oportunidades de trabalhos. Dificuldades: Falta de organização geral principalmente em ações de marketing.	20/01/2014	Entrevista telefone
18	RUI BAROSSO	COMBOIO	1) Guilherme baterista do Comboio: "O Guilherme é baterista do Comboio desde a sua formação, juntos crescemos artisticamente, esteticamente e administrativamente. Procuramos uma identidade estética para a banda exaustivamente. É ele também o responsável, junto comigo, por falar com os músicos, saber quem vai faltar, marcar ensaios, organizar o dinheiro e as partituras. Aprendi muito com ele como organizar as coisas práticas. 2) Com o Rubinho (Banda Urbana) aprendi a lidar com os instrumentos de sopro tanto em nível musical como afinação, articulação, napes, etc. Objetivos: Buscar uma qualidade estética boa e uniforme mesmo dentro da diversidade. Ajudar todas as bandas com relação a administração das mesmas (músicos, dinheiro, etc) conseguir mais visibilidade entre o público e com isso mais dinheiro para a manutenção das bandas. Dificuldades: Falta de engajamento dos músicos e das bandas. Entraram muitas bandas com estéticas muito diferentes e essa falta de critério na entrada de novas bandas é um grande problema dentro do Elefantes.	04/09/2013 (1°) 27/01/2014 (2°)	Questionário on-line (1°) Entrevista presencial com gravação (2°)
19	MARCOS	BIG DA SANTA	1) Daniel Nogueira (Coisa Fina): O músico também foi "cacique" e me ajudou regularmente com o empréstimo de arranjos. É muito importante, poderia dizer que é vital na vida de um músico ter acesso a bons arranjos. 2) Amador (Jazzco): Também cacique nos encontramos nas reuniões e trocamos ideias e informações sobre o Elefantes. Objetivos: Divulgar e ampliar o público de música instrumental com instrumentos de sopro. Dificuldades: A falta de engajamento e desunião da classe musical em geral.	28/01/2014	Questionário por e-mail + contato telefônico
20	OTÁVIO	SPEAKING JAZZ	Troca de métodos para trompete e música, que nos ajudaram a melhorar o nosso desempenho ao tocar trompete. Objetivos: Promover concertos, gravação de CDs/DVDs para promoção da música instrumental. Dificuldades: Falta de locais interessados em ter apresentações de Big Bands... O primeiro contato é sempre difícil, mas depois, percebem que há um público para esse tipo de música!	30/01/2014	Questionário por e-mail + contato telefônico

21	GUGA	ORQUESTRA HB	<p>1. Músico: Emiliano Sampaio Banda: Meretrio: Através do Movimento Elefantes, conheci o guitarrista e o trombonista Emiliano Sampaio e convidei, juntamente com o baixista Gustavo Boni e o baterista André Gigante para integrarem a nossa Orquestra HB. A parceria artística, profissional e de amizade é ótima. Todos crescemos. No momento, Emiliano e Gigante estão morando na Áustria, mas sempre nos encontramos.</p> <p>2. Músico: Vinícius Pereira Banda: Projeto Coisa Fina: Em 2012, surgiu a oportunidade de gravar um álbum de big band com arranjos sobre canções do samba/pagode de raiz selecionados pelo incrível compositor carioca Nei Lopes. Ao invés de gravar com a minha Orquestra HB, convidei o Projeto Coisa Fina para entrar em estúdio. O resultado está maravilhoso. Agora falta dinheiro para finalizar, ou seja, mixar, masterizar, fazer a arte da capa, pagar os direitos e prensar.</p> <p>Objetivos: O mercado é pequeno, pois os agrupamentos dos estilos não têm apelo comercial radiofônico. Por isso, onde não há espaço precisamos criá-lo. E, na forma de um coletivo, é muito mais possível atuar. Eu até acho que o movimento devia atuar mais com objetivos comuns, mas há o precedente de um produtor arrumar apresentações para 2 ou 3 bandas o que, a meu ver, descaracteriza um pouco.</p> <p>Dificuldades: Uma big band é, essencialmente, anti-econômica. A cultura da Orquestra, forte na primeira metade do século XX, foi substituída progressivamente pelo DJ. As dificuldades maiores não são musicais, mas o agendamento dos músicos que têm dificuldade de arrumar tempo para ensaiar e tocar ao vivo, quase sempre sem receber.</p>	03/02/2014	Questionário por e-mail + contato telefônico
22	CASSIO	BANDA SAVANA	<p>Já toquei com alguns músicos de outras bandas do ME e o que mais me chamou atenção foi quando substituí um saxofonista da Banda Urbana onde aprendi algumas técnicas musicais diferentes, tive acesso a novos arranjos de músicas já conhecidas, isso foi muito importante.</p> <p>Objetivo do Elefantes: União de músicos para divulgar os trabalhos de música instrumental brasileira.</p> <p>Dificuldades: Falta de liderança forte. Organização.</p>	04/02/2014	Entrevista telefone
23	VITOR	BANDA SAVANA	<p>Ainda não tive a oportunidade de tocar com músicos de outras bandas. Na banda Savana conversamos muito entre nós músicos. Troca de informações acontecem sem a gente perceber, muitas vezes enquanto estamos tocando, acontece um improviso e nesse momento percebo o quanto é importante estar atento aos colegas, aprendemos e trocamos informações mesmo sem pensar que estamos fazendo isso, simplesmente acontece.</p> <p>Objetivo do Elefantes: Proporcionar mais renda para os músicos com mais oportunidades de trabalho e também incentivar a cultura no país.</p> <p>Dificuldades: Os músicos não são unidos, pelo menos a maioria que eu conheço. Essa falta de conexão é um problema para todos que querem algo coletivo.</p>	06/02/2014	Questionário por e-mail
24	MAURO	BANDA URBANA	<p>Eu toco em 3 bandas: Urbana, Savana e Comboio. Pela questão financeira não dá para ficar parado, estou sempre conversando com os colegas, trocando informações de novas oportunidades de trabalho.</p> <p>Troco várias informações, cada banda tem um estilo, musicalmente é muito interessante para mim como músico esses encontros pois aprendo muita coisa principalmente sobre novos arranjos. Não toco coisas iguais a cada encontro e com cada banda faço arranjos diferentes, dá mais trabalho mas a gente cresce bastante musicalmente.</p> <p>Objetivo dos elefantes: Divulgação do trabalho de cada banda, mais visibilidade. Em relação a ganhar grana não dá pra dizer que tem ajudado pois é muito pouco a não ser quando pinta algum SESC, etc. Mais trabalhos e mais bandas participando.</p> <p>Dificuldades: Talvez a falta de recursos e de um espaço próprio.</p>	19/02/2014	Entrevista telefone

25	MAURICIO	PROJETO COISA FINA	<p>1 - Para o PCF, observei que o movimento elefantes criou uma rede de músicos que tornava muito mais fácil conseguir bons substitutos para suprir as faltas dos músicos titulares em concertos. Em uma banda grande e com muitos sopros, estas faltas são relativamente frequentes - dada a diversidade de agendas pessoais num grupo assim -, o que às vezes pode até inviabilizar a realização de apresentações.</p> <p>2 - A existência de uma produção própria do movimento, diversificou e estimulou a agenda de shows das bandas participantes. A produção do mov. foi responsável por eventos como o "Carneval na contramão" (não recorro a data), em que todos ou quase todos os grupos se apresentaram no Sesc Pinheiros. Creio também que a produção do mov. foi responsável pela participação do PCF e outros grupos no último festival Sesc Jazz and Blues pelo interior do estado de SP. São apenas dois exemplos, entre muitos outros. Esta produção criava um estímulo para o trabalho dentro de cada grupo, pois proporcionava apresentações pelo movimento que também alavancavam o nome individual de cada banda, fazendo com que a rede de produção/marcação de shows de cada uma delas pudesse se expandir, dependendo do espírito</p> <p>Objetivo do elefantes: À luz da resposta anterior, na minha opinião os principais objetivos do Mov. são: 1 - Divulgar e facilitar a existência de 'big bands' e o trabalho de cada uma delas sob as asas do coletivo, 2 - proporcionar um canal de produção para que isso aconteça. Estes objetivos não serão atingidos se os "caciques" e a produção do movimento tiver uma atitude passiva. É preciso cooperação e empreendedorismo.</p> <p>Dificuldades: Os grandes obstáculos à concretização desses objetivos, são a passividade, o egoísmo e a má vontade nos momentos em que é necessário trabalhar pelo coletivo.</p>	07/03/2014	Questionário por e-mail + contato telefônico
----	----------	--------------------	---	------------	--