

A ECONOMIA ARTISTICAMENTE CRIATIVA

OS LIVROS DO OBSERVATÓRIO

O Observatório Itaú Cultural dedica-se ao estudo e à divulgação dos temas de política cultural, hoje um domínio central das políticas públicas. Consumo cultural, práticas culturais, economia da cultura, cultura e educação, gestão da cultura, cultura e cidade, direitos culturais: tópicos como esses impõem-se cada vez mais à atenção de pesquisadores e gestores do setor público e privado. OS LIVROS DO OBSERVATÓRIO formam uma coleção voltada para a reflexão sobre as tendências atuais da política cultural mundial, em chave comparada, e a investigação da cultura contemporânea em seus diversos modos e dinâmicas. Num mundo em que as inovações tecnológicas reelaboram com crescente rapidez o sentido não só da cultura como do que se deve entender por ser humano, a investigação aberta sobre os conceitos e usos da cultura é a condição necessária para a formulação de políticas públicas de fato capazes de contribuir para o desenvolvimento humano.

A ECONOMIA ARTISTICAMENTE CRIATIVA

Xavier Greffe

TRADUÇÃO DE

Ana Goldberger

Realização



Itaú
cultural

ILUMINURAS

Ministério da
Cultura

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PÁTRIA EDUCADORA

Coleção *Os Livros do Observatório*
dirigida por Teixeira Coelho

Publicado por Itaú Cultural e Editora Iluminuras
Copyright © 2015

Projeto gráfico
Eder Cardoso | Iluminuras

Capa
Michaela Pivetti
sobre foto de Jon Sullivam 
(Walt Disney Concert Hall, Los Angeles, CA)

Produção Editorial
Andréia Briene e Luciana Modé | Itaú Cultural
Beatriz Costa | Iluminuras

Revisão técnica
Teixeira Coelho

Preparação
Jane Pessoa

Revisão
Bruno D'Abruzzo

Tradução
Ana Goldberger



CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

G831e
Greffé, Xavier
A economia artisticamente criativa / Xavier Greffé ; tradução Ana Goldberger. -
1. ed. - São Paulo : Iluminuras : Itaú Cultural, 2015.
192 p. ; 23 cm.

Tradução de: L'économie culturellement, artistiquement créative
Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7321-487-1 (Iluminuras)
ISBN 978-85-7979-077-5 (Itaú Cultural)

1. Cultura. 2. Política cultural. 3. Globalização - Aspectos sociais.
4. Consumo (Economia) - Aspectos sociais. I. Título.
15-27704 CDD: 306 CDU: 316.7

2015
EDITORA ILUMINURAS LTDA.
Rua Inácio Pereira da Rocha, 389 - 05432-011 - São Paulo - SP - Brasil
Tel./Fax: 55 11 3031-6161
iluminuras@iluminuras.com.br
www.iluminuras.com.br

Equipe Itaú Cultural

Presidente
Milú Villela

Diretor
Eduardo Saron

Superintendente administrativo
Sérgio Miyazaki

Núcleo de Inovação/Observatório

Gerente
Marcos Cuzziol

Coordenador do Observatório
Luciana Modé

Produção
Andréia Briene

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	7
1. A ECONOMIA CRIATIVA: UMA EXPRESSÃO POLIMORFA	13
Das indústrias culturais às indústrias criativas: da imprecisão ao voluntarismo	18
Da classe criativa à cidade criativa: a tese de Richard Florida	21
Por que as cidades favorecem a criatividade?	26
O imaterial, conteúdos e experiências: entre alavancas, canteiros de obras e espaços de criatividade	30
Artes, cultura e criatividade	34
2. ARTES E CRIATIVIDADE	41
A abordagem da criatividade a partir do indivíduo	43
A abordagem comunitária da criatividade	47
3. OS PRODUTOS CULTURAIS	59
Bens econômicos, bens artísticos e produtos culturais	62
Midiatização das coisas, coisificação das mídias	62
As marcas, fabricantes de produtos ou de identidades?	68
Uma dupla estética?	72
Será o luxo criativo?	76
4. A EMPRESA ARTISTICAMENTE CRIATIVA	83
A especificidade da empresa artisticamente criativa	85
As opções entre criação artística e sustentabilidade econômica	90
Fazer reconhecer o valor de um produto artisticamente criativo	108
A estratégia de gestão da mão de obra	129
Preço e financiamento	143
5. MERCADOS E REDES ARTISTICAMENTE CRIATIVOS	157
Os mercados dos produtos artisticamente criativos	159
Redes e distritos	168
CONCLUSÃO	181
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	185

INTRODUÇÃO

A expressão *economia criativa* conhece, hoje, grande sucesso. Ela se torna mesmo um termo genérico, abrangendo o que merece ser celebrado e lançando uma sombra sobre tudo aquilo que lhe escapa. Isso parece lógico em uma época apresentada como sociedade do conhecimento, em que a base dos avanços repousa sobre o domínio de uma informação crescente e a capacidade de mobilizá-la para responder a novos desafios. Assim é que estaríamos nos distanciando de um tempo em que o desenvolvimento baseava-se na posse de matérias-primas para entrarmos em outro mercado pela mobilização de recursos intelectuais imateriais. Essa visão é tanto mais sedutora quanto, escapando ao peso das condições naturais inatas, ela promete chances iguais de desenvolvimento, sejam quais forem os países, sejam quais forem as comunidades.

Essa expressão *economia criativa* está intimamente ligada à reflexão sobre as artes e a cultura. Desde Max Weber, a cultura é entendida como capaz de contribuir para o desenvolvimento das sociedades, sendo então apresentada como sistema de valores, de representações e de comportamentos, o que vai muito além do campo das artes. Seu papel é ali percebido, no essencial, a partir da marca das religiões sobre a ética econômica. Em *A ética do protestantismo e o espírito do capitalismo*, Weber faz uma distinção entre duas éticas econômicas: a do capitalismo tradicional e a do capitalismo moderno, a qual resulta exatamente dos valores instilados pelo protestantismo, quando o trabalho tornou-se um valor em si e até mesmo uma vocação. Em sua obra *Peddlers and Princes* (1963), Geertz mostra, entretanto, que a verdadeira alavanca do desenvolvimento não reside na ética, mas na capacidade de organização do meio (Swedberg, 2003). Partindo do exemplo de duas cidades da Indonésia com duas religiões diferentes, ele mostra que, em uma economia moderna baseada na empresa como matriz da produção, as capacidades de organização são pelo menos tão importantes quanto os dados éticos.

Ainda mais recentemente, S. M. Lipset, um especialista americano em sociologia política, testa a tese da modernização de inspiração weberiana nos países da América e esboça um compromisso entre as duas teses ao afirmar que “as condições estruturais tornam o desenvolvimento possível; os valores culturais irão determinar se essa possibilidade materializa-se ou não” (Ibid., p. 78). Em 2002, enfim, Lawrence Harrison observa que as variações dos ritmos de acumulação regionais da economia mundial remetem parcialmente a fatores culturais. Interpretando os resultados de uma pesquisa da Universidade de Harvard de 1998, ele mostra como os agentes econômicos e, principalmente, as elites empresariais, divergem em sua maneira de gerir, conforme estejam na Ásia, na América Latina ou na África, remetendo então, no mínimo, tanto às transferências de capitais quanto às éticas que as animam.

A tradição weberiana insere-se, então, hoje, em uma corrente mais ampla que não deixa de sublinhar a importância dos fatores imateriais para o desenvolvimento, quer se trate das artes, da organização da religião etc. As características da economia contemporânea — especialmente aquelas compreendidas pelo sistema das Nações Unidas — realçam esse papel das artes e da cultura: as atividades artísticas colocam à disposição do conjunto dos setores econômicos um patrimônio sempre maior em matéria de signos, formas, cores, símbolos etc.; as atividades artísticas definem os procedimentos ou os protocolos para a inovação utilizáveis por outras atividades; a dimensão estética gerada pelas atividades artísticas é especialmente pertinente para os mercados em que a competição pelos custos dá lugar a uma competição pela qualidade.

Essa tese sobre o papel das artes no desenvolvimento manifestou-se claramente desde as crises de reestruturação enfrentadas pelos países desenvolvidos durante os anos 1970, seguindo os movimentos das matérias-primas. Muitos desses países viram então nas atividades artísticas e culturais o meio de recriar os empregos e o valor nos territórios onde ruíam as atividades tradicionalmente herdadas de uma era industrial. Naquele momento, evocava-se principalmente a capacidade de certos equipamentos culturais ou patrimoniais para atrair os turistas e melhorar um contexto de vida deteriorado pelas crises urbanas. Órgãos internacionais como a Unctad ou a Unesco, aliás, não irão demorar a convidar os países em desenvolvimento a juntarem-se a esse conjunto.

Em meados dos anos 1990, o termo criatividade aparece de maneira mais específica a partir da reflexão sobre as indústrias criativas, apresentadas, ao

mesmo tempo, como uma generalização do conceito de indústrias culturais e um sinal de entrada na sociedade definitivamente pós-industrial. As atividades artísticas e culturais não importam mais apenas por satisfazerem necessidades artísticas ou culturais, mas por melhorar a qualidade de bens e serviços que não só os culturais: moda, habitação, lazer, saúde etc. As artes e as atividades culturais não são mais requisitadas apenas por visitantes ou espectadores, mas por empresas de confecções que querem melhorar a qualidade das roupas vendidas, por empresas de móveis para melhorar o design de seus produtos, por hospitais para acalmar a ansiedade das crianças doentes, por prisões para preparar seus detentos para a reinserção social por meio de atividades de desenho ou da palavra escrita etc. As artes e a cultura são, então, consideradas como alavancas da criatividade econômica, social e ambiental.

Essa convocação contemporânea das artes e da cultura como fonte de criatividade é também um apelo em favor dos empreendimentos artísticos enquanto reforço da criatividade de cada um de nós, oferecendo uma visão menos mercantil e mais societária do fenômeno. Aclimatar-se aos empreendimentos artísticos, retrazar o itinerário da criação de uma obra de arte, é aclimatar-se, no mais profundo de cada um de nós, à identificação de novos desafios e à construção das respostas correspondentes.

Esse discurso sobre os efeitos possíveis das artes e da cultura para uma sociedade criativa não mais depende, portanto, de um olhar simpático e benevolente. Ele é pertinente com a condição de não naufragar no excesso contrário àquele ponto de vista que consideraria a cultura como uma espécie de supérfluo, a ser levada em conta apenas depois de satisfeitas as outras necessidades humanas. Em nenhum caso as artes e a cultura valem como receita ou panaceia. Seus efeitos positivos estão longe de serem inevitáveis, e, além disso, ninguém pode negar a seletividade econômica e social que exercem. A partir do momento em que é reconhecido um papel importante às atividades artísticas e culturais, o mesmo acontece com suas responsabilidades, o que impõe, se não problemas de rentabilidade no sentido mais restrito, no mínimo desafios em termos de eficácia e governança. Esses desafios não são irrelevantes quando se sabe das dificuldades que existem nesses campos em relação a dados estatísticos confiáveis e à apresentação de critérios justos para a alocação de recursos públicos. Portanto, não é anormal que hoje se assista ao retorno de um debate velho de várias décadas, aquele entre as lógicas polarizantes, ou mesmo alienantes, de Hollywood e as lógicas felizes de uma Hollyweb na qual seríamos todos autores, todos criadores. Afinal, a cultura ajuda a criatividade;

mas se é necessário passar por portais obrigatórios para gozar de seus benefícios, será que realmente existe progresso?

Em face desse panorama movediço, convém focar em um fio condutor: como as atividades artísticas e culturais contribuem para as diferentes formas de criatividade por meio da disseminação de práticas artísticas, da produção de obras de arte e da produção de produtos e serviços culturais ou, ainda, de bens e serviços que associem dimensões estéticas à sua funcionalidade própria? Esse percurso deve levar em conta um novo ambiente marcado pelas novas tecnologias, que liberam os conteúdos de seus continentes; ou novas iniciativas empresariais em termos de redes ou de distritos produtivos.

Em um primeiro momento, redesenharemos o surgimento e os contornos desse discurso sobre a economia criativa e suas ligações com as artes e a cultura (Capítulo 1). Em seguida, nos dedicaremos mais precisamente às explicações que os economistas dão sobre criatividade, o que possibilitará enxergar melhor como essa criatividade pode encontrar, na cultura, uma alavanca (Capítulo 2). Em um terceiro momento, que tem por objetivo ilustrar as ligações entre cultura e criatividade, proporemos uma tipologia de bens que, partindo de uma oposição entre obra de arte e produto genérico, introduz a categoria hoje dominante dos produtos culturais e as dinâmicas contemporâneas que lhes são subjacentes, quer se trate, por exemplo, da midiaticização das coisas ou da coisificação das mídias (Capítulo 3). Em um quarto momento, será examinada a especificidade da empresa cultural em uma sociedade criativa, a qual associa lógicas artísticas e econômicas em um ambiente ele mesmo marcado pela importância do digital e da internet (Capítulo 4). Por fim, abordaremos as diferentes articulações dos produtores artisticamente criativos, em termos de mercados, bem como de organizações territoriais ou redes (Capítulo 5). Na conclusão, voltaremos ao significado dessa dinâmica contemporânea entre cultura e criatividade e, principalmente, ao fato de determinar se ela descortina paisagens radiantes em que a criatividade cultural beneficiaria a todos ou se, pelo contrário, não estaríamos voltando às lógicas de concentração e de exclusão, com as maiores empresas ocupando o lugar das antigas grandes companhias de cinema, integrando até nossos ambientes privados em suas lógicas de acumulação.

1. A ECONOMIA CRIATIVA: UMA EXPRESSÃO POLIMORFA

A expressão *economia criativa* surgiu de maneira significativa há uns vinte anos, e há muitas maneiras de definir o que se tornou hoje uma *buzzword*.¹

A primeira é partir de palavras que lhe são associadas com maior frequência: *novas tecnologias, hibridação artística, novos modelos de negócios, capacidade de mudança*, sem esquecer, obviamente, *criação*!² A economia criativa surge, então, como uma nova maneira de encarar as fontes do desenvolvimento econômico, pondo em evidência uma problemática unificadora que vai além das leituras puramente setoriais e ressaltando o papel de um valor transversal: a aptidão para a criatividade. Assim, a Apple integrou arte, tecnologia e inovação, mesmo tendo mantido ao menos um vínculo com uma economia mais tradicional, sua capacidade de fazer dinheiro e de impor, de maneira muitas vezes sub-reptícia, inúmeros limites. Bem entendido, a inovação está sempre presente, e aliás Baumol já demonstrou há mais de uma década que as grandes empresas americanas tornaram-se, antes, produtoras de patentes mais do que de produtos, já que a produção de patentes lhes parecia mais lucrativa do que sua aplicação direta. Nos extremos de tais perspectivas, a empresa belga The Smart não tem mais nenhum local físico, mas trabalha em rede com outras unidades espalhadas pelo mundo, e nem mesmo conhece diretamente seus interlocutores. O que permanece interessante, apesar da proliferação e da imprecisão consequente de tais expressões, é a apresentação de uma nova lógica e não apenas de um novo setor da economia, no limite, uma nova maneira de fazer a economia. Inicialmente, isso seria justificado pela fertilização que as atividades culturais representam para a economia criativa; no final, serão procuradas na estratégia de Lisboa³ as recomendações para enfrentar o desafio da economia do conhecimento.

¹ Palavra da moda. (N.T.)

² Disponível em: <<http://idcampus.be/economie-creative-tentative-de-definition>>.

³ Programa para enfrentar os desafios da globalização, do envelhecimento da população, das mudanças climáticas e do crescimento da União Europeia. (N.T.)

Diferente é, então, a tentativa de abordar a economia criativa de maneira mais conceitual a partir da *economia política*. Não que esse termo fosse desconhecido pelos economistas, já que a economia política nasceu como ciência da produção e da distribuição de riqueza, o que implicava a existência de alguma parcela de criação. Mas, desde o começo desse conhecimento econômico, as análises deixavam à margem a criação, como se fosse uma espécie de *deus ex machina*, pouco explicável em suas origens se não em seus efeitos. Aliás, segundo Adam Smith, de onde viria a riqueza das nações se não da aplicação dos progressos do conhecimento e, principalmente, de uma divisão do trabalho que difundisse seus efeitos em toda a economia? De onde viria, segundo David Ricardo, a riqueza de uma nação em relação às outras se não de sua capacidade de gozar de uma vantagem comparativa, frequentemente reduzida à existência de recursos naturais, explicação que, em um segundo momento, iria fazer da capacidade de exportar a melhor garantia possível do desenvolvimento? E quando um século mais tarde Schumpeter descreveu a dinâmica do capitalismo, ele fez da inovação a verdadeira fronteira pela qual se desenvolvia a análise econômica: sem dúvida haveria criatividade em algum lugar, mas o que contava era o momento a partir do qual essa criatividade se transformava em *projeto econômico*, momento que ele chamava de *inovação*. Assim, depois de um século de pensamento econômico, a inovação se tornava o verdadeiro motor do desenvolvimento, deixando a criação em segundo plano. Mais recentemente, outras análises tentaram dar de novo um lugar mais pertinente à criatividade, a reduzindo porém a um mecanismo econômico autorrealizador: quando uma economia se desenvolve, ela se torna mais hábil, mais competente, mais produtiva, o que reforça seu crescimento e assim por diante. Essa análise do crescimento endógeno não tinha muitas qualidades, a não ser a de se prestar a uma formulação matemática fácil.

O que pode, então, significar esse reaparecimento da expressão *economia criativa* no próprio momento em que o domínio do tema da economia durável faz pensar que o verdadeiro problema é, sem dúvida, menos ser criativo do que controlar os possíveis excessos dessa criatividade?

Esse significado aparece com bastante clareza na noção de indústrias criativas. Essa expressão é utilizada pelos britânicos — e especialmente em 1997 pelo programa do New Labour Party, conduzido por Tony Blair —, para quem o desenvolvimento de uma economia madura irá depender, a partir de então, muito menos da recuperação de suas indústrias manufatureiras tradicionais

do que de novas indústrias então classificadas de criativas, levando em conta o potencial que elas oferecem em termos de valor agregado, de exportação e de empregos. Trata-se essencialmente de indústrias culturais que souberam, na maior parte dos casos, progredir qualquer que fosse a conjuntura e às quais se acrescentam as indústrias *quase culturais*, isto é, indústrias nas quais os ativos culturais são mobilizados não para produzir bens culturais em si, mas produtos cuja dimensão cultural conta ao lado de sua tradicional dimensão funcional ou utilitária, tal como a moda, a arquitetura, os brinquedos, a publicidade etc. E a isso acrescenta-se, enfim, a produção de softwares, o que então ultrapassa amplamente o campo da realidade anterior e dá uma amplitude fundamental a esse movimento.

Logo outra abordagem viria sublinhar o lugar da criatividade na economia contemporânea, a da classe criativa, ela mesma ligada e frequentemente associada à ideia da cidade criativa. Levando em conta transformações sociológicas em curso, certos autores sublinham que a classe criativa tornou-se o motor do desenvolvimento contemporâneo e que, para atraí-la e dela se beneficiar, as cidades devem ter ou passar a ter certas características. Essa abordagem não era totalmente inédita, já que durante toda a crise dos anos 1980 vimos cidades organizando políticas de atração dos negócios, mas aqui se tratava principalmente de organizar um contexto de vida sustentável e de não perder a população que poderia questionar-se sobre o possível futuro do lugar onde vivia.

Assim, o tema da criatividade — ao redor de três vertentes, a econômica, a sociológica e a territorial — iria tornar-se onipresente. Surgiram, então, redes de cidades criativas, agrupamentos criativos, polos de competitividade que de fato queriam ser polos criativos etc. Tal tendência não poderia ignorar outras transformações em curso na economia global, tais como o lugar crescente dos conteúdos agora libertos de seus continentes, a digitalização, a existência de mercados de nichos etc.

Quando hoje se fala de economia criativa, não se quer dizer que a economia torna-se repentinamente criativa, mas que formas originais de criatividade assumem um lugar importante e poderiam garantir um futuro desenvolvimento. Essas formas residem no crescente papel de fatores imateriais na produção (conhecimento, organização), da demanda de experiência dos consumidores, da importância dos produtos de conteúdo em diferentes mercados. Nesse contexto, parece que se redescobre o papel que a cultura desempenha

na economia. Mas, ali onde Weber tinha feito da cultura um ambiente mais ou menos propício ao desenvolvimento do espírito do capitalismo, a economia criativa dá à cultura um papel ainda mais ativo, dela fazendo uma alavanca direta da produção e do consumo de bens e serviços.

DAS INDÚSTRIAS CULTURAIS ÀS INDÚSTRIAS CRIATIVAS: DA IMPRECISÃO AO VOLUNTARISMO

O termo *indústrias criativas* surge com a chegada do New Labour Party ao poder no Reino Unido em 1997. Para reativar a economia britânica, o governo Blair ressalta, então, a importância estratégica dessas indústrias, que, no início, estão bastante próximas das indústrias culturais, mas que serão rapidamente definidas por sua capacidade de produzir propriedade intelectual, considerada a nova divisa da economia global. Naquele momento, os sistemas estatísticos existentes faziam do espetáculo ao vivo, das artes plásticas, do patrimônio, do livro e do audiovisual, o cerne das indústrias culturais. A produção partia, em geral, de motivações endógenas ao campo artístico e desembocava em estimativas marginais. Foi para ressaltar a existência de um potencial de desenvolvimento econômico ampliado que, então, propôs-se estender as fronteiras desse campo, mostrando que as referências culturais poderiam satisfazer as necessidades tanto de maneira direta, como consumo final, quanto de maneira indireta, na condição de consumo intermediário. Assim, o design, a moda, a arquitetura etc. deveriam ser somados a esse primeiro bloco, chamado de indústrias culturais, para produzir o campo ampliado das indústrias criativas. Existiria um critério unificador? No começo, foi a mobilização dos talentos culturais. Em seguida, foi o reconhecimento da propriedade intelectual, pois todas essas atividades tinham como característica comum produzir copyrights ou, em casos mais raros, patentes. De acordo com a administração britânica, as indústrias criativas eram então aquelas que

combinam a criação, a produção e a comercialização de conteúdos intangíveis com vocação cultural. Esses conteúdos são objeto de direitos de propriedade e assumem a forma de bens e serviços. Essa lista corresponde geralmente à produção de livros, discos e filmes, mas também à de produtos audiovisuais e fotografias.⁴

⁴ “Aqueles envolvidos na criação de novo produto ou conteúdo, que é a base para a criação de valor através do setor” (O’Connor, 1998).

Essa definição corresponde a uma tradição de medida do emprego artístico que as instituições de arte já tinham posto em prática no passado (O’Brien e Feist, 1995). Mas sua novidade reside no fato de que ela engloba, nas indústrias criativas, os empregos que têm a ver tanto com o setor comercial privado, com fins lucrativos ou não, quanto com o setor público não comercial. A definição do DCMS⁵ distingue treze indústrias constitutivas das funções criativas: (1) publicidade, (2) arquitetura, (3) artes e antiguidades, (4) artesanato, (5) design, (6) moda (*fashion designer*), (7) produção cinematográfica (*film*), (8) engenharia de software para videogames (*leisure software*), (9) música, (10) artes do espetáculo (*performing arts*), (11) edição, (12) engenharia de software, (13) rádio e televisão. Deve-se ressaltar que essa definição do DCMS utiliza uma classificação industrial e não por profissões. Essa abordagem foi largamente retomada e possibilitou sustentar as recentes reflexões sobre o papel das indústrias culturais. Assim, as análises mais recentes puseram em evidência que as indústrias criativas representam 3,1% do emprego e 2,6% do PIB na Europa (Kea European Affairs, 2006). Em parte, esse inventário do DCMS refletia as mudanças em curso. Em outra parte, ele estabelecia um parâmetro na definição e na avaliação da contribuição de um setor econômico que até então não tinha sido medido, e isso por três razões: durante muito tempo, as indústrias culturais não foram percebidas como suficientemente importantes; assim, a falta de dados coletados tornavam-nas invisíveis para os estatísticos; elas constituíam um novo setor industrial que não existia quando a maior parte das classificações industriais foram de início imaginadas (Pratt, 2001).

Muitas razões levam hoje a ressaltar esse caráter estratégico das indústrias culturais e criativas. Consideremos o exemplo do cinema, hoje classificado como audiovisual. Essa indústria é objeto da crescente mudança na localização da produção (as chamadas *runaway productions*). Sua cadeia de valor ressalta a importância crescente das partes relativas da pós-produção sobre o valor agregado. Os novos empreendedores tendem a organizar-se em *clusters* (agrupamentos) em alguns centros, pois aí não são penalizados pelos custos do transporte. A organização do trabalho reside em uma lógica de projetos, de trocas de saber, de hibridação de competências de trabalhadores muito qualificados (Jarvis e Pratt, 2006). Essas atividades são, ao mesmo tempo, globais e locais, e requerem uma produção de direitos de propriedade intelectual e uma infraestrutura que estimule a produção manufatureira.

⁵ Department for Culture, Media and Sport (Departamento para a Cultura, Mídia e Esporte), da Grã-Bretanha. (N.T.)

Numerosos estudos foram, então, desenvolvidos para ressaltar efetivamente a importância assumida por essas indústrias, tanto em âmbito local quanto nacional, mas fazendo frente a vários obstáculos.

O primeiro vem da própria classificação do que é criativo. Se é importante ressaltar o potencial de desenvolvimento das indústrias que produzem diretamente propriedade intelectual — pois sua remuneração irá aumentar com a utilização de bens que se lhe incorporam e não apenas com sua primeira venda —, é difícil dizer que essas são as únicas indústrias criativas. Todas as indústrias que entram no PIB podem, pelo fato de sua variação no tempo, ser consideradas como criativas; muitas indústrias criativas só podem funcionar com base em outras indústrias que não gozam dos direitos de propriedade intelectual, tais como seguros ou transporte, sem nem mesmo falar das indústrias financeiras.

Em segundo lugar, essas indústrias podem desenvolver-se, hoje, sem que se lance mão de serviços “avançados” (finanças, seguros, contabilidade, logística, comunicação). São serviços que possibilitam fazer a intermediação entre produção e consumo seja qual for a atividade considerada, e que, portanto, são necessários para o desenvolvimento das indústrias criativas. Eles são percebidos como pontos de fixação (espacial e organizacional) para as cidades criativas na economia mundial. Enfim, podemos perguntar-nos, levando em conta as leis de Engel, se essas indústrias criativas não serão ao menos consequência do desenvolvimento tanto quanto sua causa. Muitos dos produtos assinalados abaixo só são consumidos justamente porque houve criatividade em outros setores da economia, acompanhada de um aumento na renda disponível.

A contribuição das indústrias criativas para a economia europeia

	1	2	3	3	5	6	7	8
Alemanha	1.6	0.3	1.9	0.9	2.8	2.6	1.4	2.5
Áustria	1.7	0.5	1.1	0.7	2.2	2.2	1.1	1.8
Bélgica	2.1	0.8	3.5	0.7	0.9	1.0	1.2	2.6
Bulgária	2.2	2.0	1.1	0.4	1.3	0.4	0.3	1.2
Chipre	2.7	0.4	0.5	0.3	0.2	N/A	0.6	0.8
Dinamarca	2.6	0.3	1.7	0.7	1.9	5.1	1.5	3.1
Espanha	2.2	0.7	1.3	0.7	1.0	3.0	1.0	2.3
Estônia	2.2	1.9	0.6	0.6	0.6	2.8	0.7	2.4
Finlândia	1.5	0.3	1.1	0.7	2.1	1.8	1.5	3.1
França	1.9	0.4	1.6	0.7	1.0	1.8	1.3	3.4
Grécia	N/A	1.0						
Hungria	2.9	N/A	1.9	0.9	1.2	1.8	0.8	1.2
Irlanda	5.3	0.2	1.5	0.3	0.5	1.2	1.7	1.7

	1	2	3	3	5	6	7	8
Islândia	N/A	0.7						
Itália	1.5	1.3	1.2	0.7	2.1	1.0	1.2	2.3
Letônia	3.2	1.2	0.5	0.3	0.5	2.1	0.7	1.8
Lituânia	2.5	1.6	0.4	0.5	0.4	1.1	0.3	1.7
Luxemburgo	1.0	0.9	0.4	2.0	0.6	N/A	1.2	0.6
Malta	N/A	0.2						
Noruega	1.7	0.1	0.8	0.2	0.8	.7	1.3	3.2
Países Baixos	2.2	0.2	1.7	0.4	1.0	2.3	1.4	2.7
Polônia	4.7	0.8	1.4	0.9	1.2	1.3	0.6	1.2
Portugal	1.9	1.9	0.	0.5	0.7	0.6	0.5	1.4
Romênia	1.9	2.1	0.8	0.5	1.0	0.5	0.5	1.4
Reino Unido	1.9	0.4	1.4	0.7	1.0	2.5	2.7	3.0
Eslováquia	1.5	0.7	0.6	0.9	1.5	0.5	0.6	2.0
Eslovênia	2.0	1.3	3.4	1.4	2.2	0.4	0.8	2.2
Suécia	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	4.0	2.2	2.4
República Tcheca	2.8	1.0	1.3	1.5	2.3	1.	1.2	2.3

Fonte: Eurostat e Amadeus.

Legenda: N/A = não informado; (1) Indústrias alimentícias; (2) Indústrias têxteis; (3) Indústrias químicas; (4) Indústrias plásticas; (5) Bens e equipamentos; (6) Construção e habitação; (7) Informática; (8) Indústrias culturais e criativas.

DA CLASSE CRIATIVA À CIDADE CRIATIVA: A TESE DE RICHARD FLORIDA

As teses vinculadas da classe criativa e da cidade criativa conheceram grande sucesso no começo do último decênio. Para Richard Florida, as cidades são criativas se conseguem atrair a classe criativa. O que é a classe criativa? É o conjunto daqueles profissionais, com frequência jovens e muito bem formados, que adotam modos de vida originais ou marginais que pretendem manter seja qual for seu local de residência. Por trás dessa aparente unidade, encontram-se duas categorias: os manipuladores de símbolos (artistas, designers, publicitários, programadores) e as pessoas do setor terciário superior (advogados, contabilistas, financistas). Se por um lado os segundos criam menos do que os primeiros, por outro, devem também resolver problemas a partir de conhecimentos mais genéricos a serem aplicados a problemas específicos. Pode-se até acrescentar a eles outros estratos de técnicos qualificados, sendo característica desses sucessivos estratos a necessidade de assumir responsabilidades mais ou menos importantes e oferecer qualificações mais ou menos específicas. Aliás, é por isso que, para Florida, a oposição entre *colarinhos*

brancos e colarinhos azuis tende a perder sua força. Numerosas categorias de trabalhadores podem, de seu próprio jeito, acrescentar um valor agregado ao que fazem, e as fronteiras da classe dos criadores são menos definidas do que se poderia pensar.

A cidade irá atraí-los porque sabe reconhecer as necessidades específicas dessas populações, necessidades para as quais o esporte é tão importante quanto a cultura, o *entertainment* tanto quanto o *edutainment*, e principalmente porque nela a nova classe é reconhecida por si mesma tal como uma comunidade étnica, com seus restaurantes, seus locais de reunião etc.⁶ Ali onde muitas vezes as cidades continuam a confiar em receitas antigas ou a imitar algumas *success stories*, dando prova de uma verdadeira esclerose institucional,⁷ convém ser tolerante, e Richard Florida ressalta que os sonhos de adaptação de certas grandes cidades industriais se chocaram não contra a falta de investimentos, mas contra sua incapacidade de criar um ambiente para atrair esse tipo de população.

Essa atmosfera de tolerância é aqui reduzida a três critérios e três índices da medida de sua realização:

- » o índice de diversidade, ou taxa das pessoas nascidas fora da cidade;
- » o índice de gay-trificação,⁸ ou número de lares compostos por pessoas do mesmo sexo;
- » o índice de boêmia, dado pela parcela da população ativa que exerce uma profissão artística.

Dai resultará, aliás, que, entre as cidades criativas, observaremos as que serão mais *hi-tech*, mais *gay-friendly* e mais boêmias. Florida retoma, assim, o tema dos burgueses-boêmios do século XIX, exceto que, segundo ele, os novos não valorizam mais tanto o modelo “Ópera — Livros — Museu” de seus pais, mas, antes, um modelo “Videogames — Café-concerto — Histórias em quadrinhos”. Ao organizar esse ambiente, a cidade se beneficia, por sua vez, com essa população “cuja atividade é envolver-se essencialmente na produção de novas formas: cientistas, engenheiros, professores universitários, poetas, escritores, artistas, atores, estilistas, arquitetos”.

6 Entre os autores contemporâneos, parece que o primeiro a evocar o termo de *cidade criativa* é Charles Landry, em sua obra *The Creative City* (2000). Ele a apresenta como uma cidade que saberia organizar-se de maneira proativa para enfrentar os desafios que hoje lhe são apresentados.

7 Disponível em: <www.creativeclass.org>.

8 Trocadilho com a palavra *gentrification*, aburguesamento. (N.T.)

Uma pertinência explicativa e política

Desde o começo e antes mesmo de constatar se ela pode ou não ser verificada empiricamente, essa tese marca uma inovação para o pensamento econômico e sociológico. Florida mostra, de alguma maneira, que não pode haver sociedade ou ambiente criativo sem diversidade, não só do ponto de vista moral, mas também econômico. Há criatividade quando as pessoas que pretendem viver de seu jeito, oferecendo qualificações e competências muito originais, associam-se de maneira positiva. Esse debate junta-se, aliás, àquele muito mais político, ou mesmo filosófico, desenvolvido praticamente durante o mesmo período pela Unesco, sobre o reconhecimento da manifestação da diversidade cultural, debate que desemboca na Convenção de 2005. Também aí a diversidade é considerada como uma vantagem para a sociedade e para seu progresso, ali onde a economia moderna transformou a uniformização em um valor em si mesmo.

Não há dúvida de que a utilização do termo *classe criativa* impõe um problema. Ele é limitado se se retorna aos princípios da análise marxista de classe *em si mesma*, pela falta de condições objetivas generalizáveis, e de classe *para si mesma*, pela falta de uma consciência de classe que, de resto, não é exatamente o que procuram os membros da “classe criativa”. Florida, aliás, justifica essa denominação partindo “de sua própria experiência” e da consciência por ele formada pouco a pouco de que ele mesmo pertencia a qualquer coisa de “novo”. Mas pode-se dizer, aqui, que a intuição de Florida é bem mais interessante do que a teoria que muitas vezes lhe é atribuída apenas para em seguida criticá-la melhor.

Talvez aqui sejam mais pertinentes dois outros debates. Se a tese de Florida incide sobre as pessoas, as decisões estruturantes são tomadas pelas empresas e é difícil, salvo em caso de criação espontânea de atividade pelos próprios criativos, aceitar que as empresas irão instalar-se em função do caráter mais ou menos tolerante do meio ambiente. As redes logísticas e de comunicação parecem desempenhar para essas empresas um papel bem mais essencial. O segundo debate refere-se à gentrificação que frequentemente acompanha esse discurso sobre a classe criativa, com a ressalva de que a gentrificação é uma tendência do desenvolvimento que vai muito além do conceito de classe criativa. Mas, de fato, é preciso que a tônica colocada no papel da classe criativa não faça esquecer que também podem existir veios de criatividade nos setores menos privilegiados da população, a começar, aliás, pelas minorias étnicas.

Um debate estatístico complexo

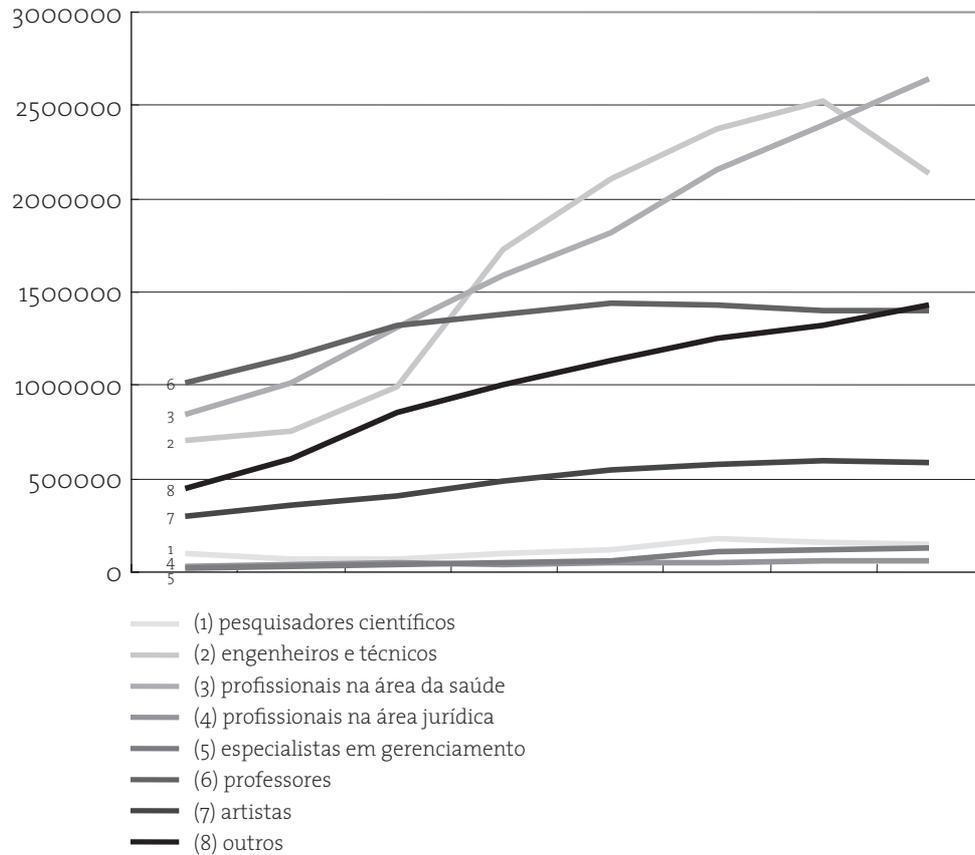
No começo, Florida aplicou sua abordagem apenas ao caso dos Estados Unidos, ao procurar ver se existe uma correlação entre a concentração dos *burgueses-boêmios* e a taxa de crescimento das cidades (Florida, 2002a). Ele construiu um índice de boêmia em que relacionava a porcentagem dos boêmios em um dado território à porcentagem de burgueses-boêmios no conjunto da nação. Sob o título de burgueses-boêmios, incluem-se os músicos, os artistas, os escritores, os estilistas, os fotógrafos e um determinado número de artesãos que lhes estão ligados. São, em geral, os criadores ou produtores de ativos culturais. Florida, então, constata uma ligação de fato forte entre esse indicador e os indicadores de qualificação cultural, do grau de mistura da população, da competência ou de capital humano. A relação é de 1 para 25 entre as regiões menos boêmias e as regiões mais boêmias, e as maiores concentrações situam-se, de longe, em Nova York e Los Angeles. Além disso, esse mapa também corresponde bastante ao da oferta de formação, principalmente quando os “boêmios” são muitos (Ibid., p. 64). Ele pode, então, definir as relações entre índice de boêmia e crescimento das cidades. Segundo Florida, existe uma correlação forte entre a boêmia (como variável explicativa) e as altas tecnologias ou os produtos de grande valor agregado (como variável explicada): o coeficiente é muito grande (2,055) e muito significativo (Ibid., p. 66). A interpretação final é, então, a seguinte: uma forte concentração de *bobos* (burgueses-boêmios) define um território que soube abrir-se e criar um ambiente favorável à vida boêmia, território que se beneficia, então, desses talentos para ser objeto de um crescimento econômico mais rápido do que os outros. A seguir Florida irá relativizar seu indicador de boêmia em favor de um indicador ampliado para um conjunto definido principalmente pelas formações e pelos talentos, e explicitará sua análise ao considerar que a cidade irá beneficiar-se desse potencial de criatividade se pelo menos 35% da população ativa fizer parte dessa classe de criadores.

As verificações em curso mostram que a validade dessa tese — mesmo em termos de correlação — não tem curso universal (Rushton, 2006).⁹ Estudos comprovam os limites da abordagem.

⁹ Nesse contexto, não devemos nos espantar ao encontrar definições variadas e partindo em todas as direções possíveis, mas com uma dimensão tautológica sistemática, como mostra a bela obra de Ana Carla Fonseca Reis e Peter Kageyama (2009): para Florida os três Ts, talento, tecnologias e tolerância, supostamente tornam criativa uma cidade; para Landry, serão os três Cs, cooperação, cultura e comunicação; para Howkins, serão a cooperação, a novidade e a capacidade de aprender; para Kageyama, uma mistura de emoção e de racional etc.

O estudo sobre as metrópoles americanas conduzido por Rushton mostra que, se existe uma ligação entre o número de artistas e a taxa de crescimento, quanto mais aumenta o número de artistas, menos efeito isso tem no crescimento das cidades. Além disso, as cidades que tiveram o maior crescimento econômico e demográfico durante o último período (1990-2004) são, por excelência, cidades não boêmias no sentido aqui adotado (Las Vegas, Memphis, Oklahoma City). Ainda sobre um determinado número de grandes cidades americanas, o estudo de Weiping Wu para o Banco Mundial em nada contesta o fenômeno da importância de uma classe criativa nas cidades criativas (Wu, 2005). Mas ele mostra que o verdadeiro fator reside principalmente na importância dada à pesquisa nas estruturas do ensino superior. Várias ligações podem, então, ser evocadas, tais como a boa qualidade dessas instituições como locais de ensino ou a capacidade de seus laboratórios de pesquisa, ou outros no mesmo território, em responder às demandas e às solicitações. Por outro lado, aqui se encontra parcialmente o esquema explicativo oferecido muitas vezes para o sucesso do Silicon Valley: a capacidade de um aparelho de ensino superior e de pesquisa em responder a mercados públicos consideráveis. Esse elemento mostra bem, então, que onde as universidades não podem desempenhar esse papel, especialmente por causa de imperativos ideológicos e jurídicos direta ou indiretamente criados pelos poderes políticos, esses países se privam dessa fonte essencial de criatividade. Um estudo europeu sobre as zonas urbanas francesas propõe três resultados que invalidam certas conclusões da tese de Florida (Bergé, 2005). Na verdade, existe uma ligação entre o dinamismo econômico de uma zona urbana e a presença de uma população com diploma superior, mas nem sempre o sentido de causalidade é claro. O fenômeno vale uma vez que a cidade atingiu certo nível de população (mais de 200 mil habitantes). Para que a oferta cultural tenha algum impacto, é preciso que ela seja muito importante. Enfim, um estudo japonês recente mostra que também nesse país a tese de Florida está longe de gozar de qualquer validade (Kakiuchi, 2010). De um lado, o número de artistas aumentou bastante durante o excepcional crescimento japonês, mas não tanto quanto outras categorias, especialmente os pesquisadores e os engenheiros. De outro, a realização de um ajuste em 252 cidades de mais de 100 mil habitantes mostra que a variável explicada — o rendimento real médio disponível da cidade — é menos sensível ao número de artistas (portanto, a ligação é fraca) do que ao poder financeiro, ao número de engenheiros, de pesquisadores e mesmo de empregados nos serviços e no comércio.

Fig.4 - Detalhamento de trabalhadores especialistas e técnicos



POR QUE AS CIDADES FAVORECEM A CRIATIVIDADE?

Trata-se de um debate pertinente e... antigo. *Pertinente*, porque ninguém pode contestar que, na idade da globalização e do conhecimento, seja preciso conseguir os meios para uma adaptação às novas condições de vida, nem que seja para defender seu emprego e seus rendimentos. *Antigo*, porque desde que o fenômeno urbano é conhecido, são muitos os que viram, na cidade, a matriz do desenvolvimento econômico e social. A emergência das cidades pôs fim a economias domésticas fechadas ao criar interfaces entre os diversos territórios, tornando possível, assim, a circulação das pessoas, dos bens e das referências. A confrontação de talentos e de recursos em um mesmo lugar facilitava sua mútua fertilização e a implementação de progressos econômicos e sociais. A

célebre inscrição medieval colocada à entrada das cidades, segundo a qual “O ar da cidade liberta”, deve ser considerada com atenção e, hoje, reposicionada.

Não há, portanto, nenhuma razão para pensar que essa “matriz de adensamento” das relações econômicas e sociais tenha perdido algo de sua importância, muito pelo contrário, e a ideia de que a internet faria ir pelos ares os imperativos de localização e de reagrupamento não inverteu essa realidade. O fenômeno da urbanização é crescente em todo lugar, e a própria expressão *periurbanização* não faz mais do que traduzir uma nova hierarquização entre espaços urbanos e rurais. Melhor, a globalização intensifica esse fenômeno, levando a fazer da cidade a plataforma por intermédio da qual o desenvolvimento local contribui e favorece ao desenvolvimento global e vice-versa. O termo *metropolização*, usado muitas vezes para contrapor cidades grandes a cidades pequenas, traduz, de fato, essa nova missão que a cidade deve assumir: ser o local de osmose entre as perspectivas da globalização e do desenvolvimento local. Os discursos em favor da ideia da cidade criativa, portanto, não atendem em nada essa perspectiva. Uns insistem no tema da atratividade, outros no das indústrias criativas, outros ainda na necessidade de uma gestão pública que permita uma organização artística do contexto urbano, classificado de *loftscape*.¹⁰ Eles são desigualmente pertinentes, mas mostram que as cidades, seja qual for seu tamanho, têm uma relação estratégica com a criatividade. Aliás, é preciso não deduzir dessas teses que esse é um apanágio apenas das cidades grandes. Até mesmo as pequenas podem ser incluídas nesse contexto, desde que as definições sejam mais flexíveis e, por exemplo, as fronteiras da classe criativa se estendam a atividades que nem sempre estão no cerne das verificações estatísticas de Florida e dos debates que elas suscitaram. Por exemplo, se considerarmos os restaurantes ou as atividades de eliminação ou tratamento dos resíduos como dois setores importantes, no entanto bem diferentes um do outro, constatamos que experiências promissoras provêm de cidades muitas vezes muito pequenas.

Aliás — para ter em conta a totalidade dos territórios e não apenas as áreas metropolitanas — pode-se encarar de outra maneira a ligação entre cidade e criatividade. A cidade é, em graus diversos, um local de agrupamento de pessoas, competências, empreendimentos e organizações de tipos variados. Por isso, ela apresenta a vantagem de oferecer não apenas recursos em potencial, tangíveis ou intangíveis, mas também possibilidades de atuação em sinergia. Além disso, a aglomeração possibilita concretizar, em certos lugares, indivisi-

¹⁰ Literalmente, paisagem com apartamentos descolados. (N.T.)

lidades que aqueles que lá vivem poderão compartilhar em boas condições. Já em 1957, Koopmans escrevia:

Se não se levar em conta as indivisibilidades dos seres humanos, das residências, das unidades de produção, dos equipamentos e dos transportes, os problemas de desenvolvimento [...] não podem ser compreendidos corretamente. (p. 154)¹¹

Aliás, faz muito tempo que os economistas puseram em evidência o papel potencial das cidades ao sublinharem as economias de localização e as economias de aglomeração que podem ali ser realizadas.

Em seus *Princípios de economia política* (Livro 4, Capítulo x, p. 21), Marshall fazia a seguinte constatação:

Quando uma indústria tiver assim escolhido uma localidade, é provável que fique ali por muito tempo. As vantagens obtidas de uma implantação próxima à de outras empresas são, portanto, importantes para aqueles que exercem a mesma atividade. Os segredos da indústria deixam de ser segredos; eles estão, por assim dizer, no ar, e os recém-chegados apreendem inconscientemente muitos entre eles. O trabalho é apreciado por seu justo valor, o interesse das invenções, do aperfeiçoamento das máquinas, processos e da organização geral dos negócios são objeto de discussões. Se alguém desenvolve uma nova ideia, ela é logo utilizada pelos outros e combinada com suas próprias ideias, tornando-se, assim, fonte de outras ideias novas.

Se a análise de Marshall está centrada na análise das empresas, outros fatores vão contribuir para o aparecimento daquilo que hoje se chama economias de urbanização, retomando assim um ponto de vista aberto por Janet Jacobs em 1959 (Jacobs, 1961). Enquanto as economias de localização nascem na indústria, as economias de urbanização vêm da existência de um importante mercado de consumo que pode sobrepor-se à importância das empresas. Aliás, é esse o tema hoje evocado sob o termo de *economia presencial*,¹² resultando o desenvolvimento da presença de muitos titulares de rendimentos em um dado território. O que estaria em jogo, então, seria, ao menos, tanto atrair rendimentos quanto produzir bens. Essa presença da população possibilita o financiamento e a sustentabilidade de infraestruturas ou de bens coletivos,

¹¹ *Without recognizing indivisibilities — in human persons, in residences, equipment and in transportation — urban location problems, down to those of the smallest village, cannot be understood.*

¹² A primeira publicação utilizando o termo *economia presencial* foi apresentada por Laurent Davezies no colóquio da ASRDIF (Associação de Ciência Regional de Língua Francesa), em setembro de 2004.

seja no campo de serviços para as empresas (centros de processamento de dados, estruturas bancárias), seja no de serviços para o lar (educação, saúde, lazer). Esse financiamento é tanto mais plausível quanto o tamanho da população garante rendimentos fiscais importantes aos municípios correspondentes.

A cidade é, portanto, um conjunto que oferece oportunidades em termos de informação, de competência, de modelos. Pode-se então pensar que a aptidão para fazer projetos e, depois, concretizar os meios para concretizá-los, é mais possível, sem dúvida, do que em outros contextos nos quais os recursos são mais raros. Além disso, é nas cidades que as informações sobre as oportunidades oferecidas pela economia global (e também os imperativos que ela impõe) podem ser obtidas e sua circulação, organizada. A cidade aparece como: um meio cognitivo que oferece a informação e a faz circular (Camagni, 1999); uma região onde as pessoas se beneficiam gratuitamente, ou ao menor custo, do acesso a inúmeros recursos (Scott, 2006, p. 7); um sistema de conexão entre os diferentes centros de decisão e aqueles que lhes são externos; um símbolo: além de ser a sede dos poderes políticos, ela surge como que simbolizando a possibilidade para as pessoas disporem de poder no tempo e no espaço.

Os debates sobre a cidade criativa estão, hoje, carregados de significado principalmente para aqueles que consideram que, se as artes têm um papel a desempenhar no desenvolvimento, esse papel não pode ser instrumentalizado em proveito apenas de uma visão exclusivamente econômica. Uma das dificuldades do período contemporâneo é que, ao querer justificar a qualquer preço a importância das artes por suas repercussões econômicas, acaba-se esquecendo de que a finalidade das artes é societal e que sua dimensão econômica constitui, apenas e felizmente, uma parte dos efeitos que se espera delas.

Apenas com essa ressalva é possível, de fato, procurar, em uma criatividade fundada nas práticas e nas atividades artísticas, um elemento de reflexão pertinente. Isso nos parece tanto mais importante do que o que faz esse marketing urbano que sequestrou as atividades artísticas e culturais e, pelo menos há um bom tempo, deixou de lado os problemas de segregação, dualismo e conflito, problemas que, é sabido, interferem diretamente na capacidade de um meio para ser criativo.

Esse discurso continua sendo delicado. Uma das primeiras dificuldades que se encontra aqui é a ideia segundo a qual as artes poderiam ser explicadas por meio de uma lógica exógena e de alguma forma reinstrumentalizadas por uma visão cultural. Ora, os meios artísticos ou *os mundos da arte* podem

ser reticentes quanto ao papel que se pretende que eles desempenhem. Sem precisar, aqui, retornar à defesa da arte pela arte, pode-se compreender que muitos artistas desejam conservar o controle de seus próprios empreendimentos e não estar sujeitos a pressões externas, sob o risco, aliás, de expor seus valores a outras influências. Também é sabido, e isso é mais grave, que certos mundos da arte defendem lógicas de produção artística que não têm mais nada a ver com os objetivos da criatividade cultural. Considerando essas dificuldades e obstáculos, a política cultural só pode contribuir para desenvolver uma sociedade criativa se ela transforma sua dimensão artística em dimensão cultural. Tal mudança não se restringe a uma questão de subvenções, mas, antes, a uma questão de comportamento dos agentes da política cultural, bem como dos que decidem as políticas (Grefe e Pflieger, 2009).

Enfim, esse discurso pode ser apenas um elemento dentro de um conjunto ampliado e aberto, aliás, a muitos outros trabalhos sobre as cidades criativas. Para que a cidade possa ser considerada como uma organização criativa ainda é preciso que ela ofereça soluções em termos de lançamento de novos projetos e de novas atividades; ligações entre agentes, comunidades e organizações, lucrativas ou não; e o comportamento dos responsáveis políticos que devem se considerar como empreendedores cívicos cuja circunscrição eleitoral torna-se a do desenvolvimento e não mais a de um ou outro fragmento do conjunto urbano.

O IMATERIAL, CONTEÚDOS E EXPERIÊNCIAS: ENTRE ALAVANCAS, CANTEIROS DE OBRAS E ESPAÇOS DE CRIATIVIDADE

Outra explicação da emergência contemporânea do tema da criatividade e da economia criativa refere-se à importância crescente do peso dos produtos de conteúdo na economia contemporânea.

Uma desmaterialização crescente

Na abordagem econômica padrão, em geral a distinção entre continente e conteúdo não era feita. Existia, evidentemente, uma distinção entre bens e serviços, e sabia-se que onde os bens — então subentendidos como materiais — davam lugar a uma normalização, os serviços eram portadores de variedade, pois sua utilidade dependia da natureza precisa daquele que os prestava. Mas isso não criava problemas, pois se tratava de bens ou de serviços, o mercado funcionava e dava, portanto, lugar à apropriação por aquele que aceitava pagar

e à exclusão de quem não queria ou não podia pagar. Se os serviços podiam ser interpretados como acrescentando um componente imaterial a componentes materiais, essa distinção não criava problemas.

Alguns bens já apresentavam mais problemas, especialmente os bens culturais. Em uma época na qual em geral se explicava o valor dos bens apenas por seu custo de produção ou mesmo apenas pela quantidade de trabalho envolvida em sua produção, dificilmente se explicava o valor de alguns deles, tais como as obras de arte, pois esse valor dependia mais de dons ou talentos do que do número de horas incorporado em sua produção. Ainda mais problemático era o caso de outro produto cultural, já bem reconhecido na época, a saber, o livro. O problema aqui surgia de que certos produtores podiam transferir o texto para outros suportes e, assim, vender um bem sem ter de pagar nada além de seu “envelope material”. Na segunda metade do século XVIII, a Inglaterra, depois a França, reconheceu a importância dessa distinção entre continente e conteúdo ao começar a baixar legislação sobre copyrights e direitos de autor. Por trás dessa distinção, podia-se já encontrar aquela percebida, no nível dos serviços, entre material e imaterial, mas dessa vez ela criava um desafio bem diferente sob o impacto das inovações tecnológicas, ultrapassando o caso do livro e estendendo-se a outros bens culturais (música, filme etc.), assim como a bens não culturais, como o software. A economia do conhecimento, marcador da sociedade contemporânea, também dá provas de que uma parte crescente da atividade econômica concerne à mobilização dessas dimensões imateriais ou de conteúdo, que agora podem circular independentemente de seus continentes.

Então não se trata mais apenas de um problema técnico de aplicação dos mecanismos do mercado, o que comprova a expressão *novos modelos de negócios*. Trata-se também de levar em consideração outra dinâmica possível dos agentes sociais. A libertação dos conteúdos pode aqui significar que todo mundo agora tem vocação para apreendê-los e remodelá-los à vontade, produzindo assim conteúdos autoeditados, alguns dos quais fundariam novos fluxos econômicos: todos autores, todos criadores! É claro que com isso a sociedade se tornaria mais criativa do que foi no passado, pois essa criação não é mais controlada de maneira exclusiva e vertical pelos poderes econômicos, mas poderia disseminar-se de maneira horizontal nos espaços em que a economia se mostra ancorada, pesada, em vez de lugar de passagem. Portanto, a expressão da criatividade não mais reflete apenas uma espécie de afrouxamento das restrições tecnológicas e econômicas, mas um benefício, o que era traduzido pela

expressão *de Hollywood à Hollyweb*. Pretendia-se assim mostrar como se podia escapar da dependência dos objetos de consumo cultural criados pelas indústrias de Hollywood para participar do surgimento de uma sociedade mais igualitária e jovial, em que cada um poderia consumir — e até mesmo produzir — o produto de consumo desejado.

O imaterial da cognição, o imaterial do imaginário

Assiste-se, então, ao predomínio do desejo sobre as necessidades e da subjetividade sobre a racionalidade? Com efeito, a libertação dos conteúdos pode desembocar em dois tipos de imaterialidade bem diferentes um do outro, um *imaterial da cognição* e um *imaterial do imaginário*. O primeiro dá lugar a estratégias de controle com base no poder econômico e em dispositivos tecnológicos, enquanto o segundo remete à escolha dos indivíduos e das comunidades. Três contribuições suportam essa nova paisagem.

Para Jeremy Rifkin em sua obra *L'Âge de l'accès, la révolution de la nouvelle économie* [A idade do acesso, a revolução da nova economia] (2000), esse crescimento do imaterial por meio da crescente mercantilização das experiências humanas e culturais leva a ultrapassar o capitalismo do tangível e do material e a provocar uma versatilidade crescente dos consumidores: assim, estima-se que os americanos dediquem, todo ano, 3.800 euros apenas à renovação de seus consumos imateriais. De repente, assiste-se a uma inversão de perspectivas: ali onde os produtos apresentavam uma duração de vida estável ligada a consumidores de preferências também estáveis, o consumo torna-se efêmero de tanto mudarem as antecipações e os desejos dos consumidores, o que provoca a necessidade de conservar sua atenção e encurtar a duração de vida dos produtos. Essa *economia da atenção* significa que é preciso ser capaz de produzir os desejos por esses objetos. Ali onde o patrimônio era considerado como alavanca de produção do lado da oferta, ele passa a ser vivido como alavanca de memória do lado da demanda, sem que seja necessário, aliás, voltar muito longe no tempo. Os consumidores estarão dispostos a comprar experiências, e todo o problema dos ofertantes é, ao utilizar seu próprio patrimônio cultural, mostrar aos consumidores que eles irão concretizar essas experiências com a compra de produtos de conteúdos. Com o tempo da experiência substituindo o tempo da posse, o consumidor não consome mais do que sua própria vida, o que contribui para desmaterializar ainda mais a economia.

A análise de André Gorz (2002) vai mais longe, ao considerar que esse capitalismo imaterial que se está organizando sob nossos olhos é de fato imaterial,

mas menos do que aquele outro bem conhecido que é o do imaginário. Para as empresas, esse empreendimento do imaginário tem como consequência especial modificar suas estratégias, levando-as a transformar os comportamentos dos consumidores para que desejem aquilo de que não precisam necessariamente e não desejem mais aquilo de que podem precisar. Não é impossível, pois, se as necessidades dos cinco sentidos são limitadas por natureza, os desejos podem ser ilimitados. Assim, em vez de prender-se ao senso prático dos compradores, é melhor atentar para as fantasmagorias dos indivíduos e transformá-los em “incansáveis máquinas de felicidade” (Bernays, 1947). A arte tem aqui um papel central, pois ela renova justamente a maneira de perceber e a capacidade de imaginar e, obviamente, de se criarem novas identidades pela utilização temporária dos objetos. Ora, aqui é, em geral, a dimensão imaterial do objeto que vai contar, pois é ela que dá à expressão dos desejos o maior campo possível de manifestação. Não há dúvida, aqui, que, utilizando certas marcas ou certos logos, produzimo-nos a nós mesmos.

Para Boltanski e Chiapello, enfim, uma das grandes características do capitalismo contemporâneo vem de que o acesso aos bens, hoje, passa menos pela propriedade do que por sua disponibilização temporária, por exemplo, por meio de uma conexão de duração limitada e, de maneira mais geral, pelas redes e fluxos. Isso se inscreve em um movimento geral, o que levou o capitalismo a passar do capitalismo industrial dos burgueses conquistadores ao das grandes organizações, depois a um novo capitalismo marcado pelo progresso técnico e pela globalização. Ora, a cada uma dessas fases corresponde um novo espírito, e o novo espírito do capitalismo de hoje é o de um discurso sobre o *management* que rejeita o modelo de empresa herdado das duas primeiras fases, “tirando a legitimidade da hierarquia, do planejamento, da autoridade formal, do taylorismo... e, por outro lado, reintroduzindo critérios de personalidade e o uso das relações pessoais que tinham sido eliminadas” (Boltanski e Chiapello, 1999, p. 143). Mas então a propriedade é apenas deslocada, pois a essa não propriedade plena dos objetos segue-se uma maior propriedade de si mesmo, ainda que ela possa ser um tanto ilusória:

O novo *management* propõe... respostas ao promover a produção de produtos adaptados à demanda, personalizados e que satisfazem verdadeiras necessidades, bem como modos de organização mais pessoais e mais humanos. Da mesma forma, ele satisfaz as demandas de libertação da empresa da burocracia associada à crítica do segundo espírito do capitalismo. (Ibid., p. 165)

Assim, as indústrias de conteúdo oferecem a possibilidade de se construir imagens de si mesmo. O capitalismo, então, pode mudar de estágio. Não é mais o capitalismo manufatureiro, que era um capitalismo da falta de autenticidade, já que o mesmo objeto prestava o mesmo serviço para todos. Ele quer ser um *capitalismo da autenticidade*, aquele que cria sentido, remobiliza mitos, associa mais estritamente os produtos a fontes de autenticidade que serão, de boa vontade, procuradas no patrimônio cultural. Ele pretende reencantar graças a uma ressurreição do romântico e da mitologia.

É forçoso constatar que isso é menos evidente do que se pensa com alguma facilidade. Voltaremos mais adiante ao fato de que a internet é hoje um verdadeiro campo de batalha entre as indústrias culturais tradicionais e os grandes portais digitais, e que estes estão criando mundos cativos e, sem dúvida, bem menos criativos do que se acredita. Haveria uma reação da Hollyweb na direção de Hollywood.

ARTES, CULTURA E CRIATIVIDADE

Ao longo de todos esses desenvolvimentos surge uma ligação permanente entre as atividades culturais e a economia criativa. Além da tradição weberiana, segundo a qual as atitudes em face da criatividade e da inovação são fortemente marcadas pela cultura, constata-se que são os próprios resultados dessa criatividade que apresentam dimensões culturais. A tendência das indústrias criativas o mostra, e a ideia da cidade criativa tenta reconstituir a abordagem de Weber sublinhando como os comportamentos culturais podem — indiretamente, dessa vez — influenciar a criatividade.

Arte, criatividade, cultura

As artes podem, de fato, suscitar uma cultura de projetos por meio das práticas artísticas desenvolvidas pelos habitantes de uma cidade ou pelos membros de uma comunidade. A atividade artística é, por excelência, uma atividade de criação, um laboratório no qual o artista identifica desafios, procura maneiras de responder a eles levando em conta seu patrimônio cultural, propõe uma solução e tenta legitimá-la. Mergulhar as pessoas, crianças ou adultos, nesse empreendimento artístico, fazer com que compreendam como as criações intervêm com a valorização de uma “ideia” e dar-lhes um alcance simbólico e semiótico, é torná-las permeáveis a uma lógica de superação em relação aos problemas encontrados, portanto, uma lógica criativa. As atividades artísticas

tornam-se, assim, escolas de criatividade. Sem dúvida, o compartilhamento de certos valores culturais também leva ao reforço das ligações necessárias para a construção de procedimentos de reflexão ou de projetos comuns e ao reconhecimento dos efeitos da cultura na constituição de um capital social. Trata-se de tornar permeáveis os valores e os comportamentos ao próprio princípio de mudanças que vão bem além de uma simples lógica de *problem solving* (Santagata, 2007).¹³

Nem todos irão extrair dessas experiências a mesma capacidade de tecer projetos e soluções, e também outros fatores estarão em jogo, tais como competências técnicas ou um ambiente social específico. Mas todos irão compreender melhor sua lógica e estarão mais aptos a facilitar seu desenvolvimento. Essa criatividade, então, está ligada à aptidão dos indivíduos para pensar com imaginação ou metaforicamente, desafiar o convencional e lançar mão do simbólico e do afetivo para comunicar algo. Ela tem a capacidade de romper as convenções, os pensamentos “prontos”, para permitir que surjam visões, ideias ou produtos novos. É claro que isso supõe que a prática artística desejada vá além de uma simples contemplação para enriquecer-se de informações sobre as razões de ser da obra, seu percurso, sua recepção. Isso também supõe que não se confunda, nesse estágio, arte e cultura, confusão resultante de um discurso habitual e bastante reducionista. O que importa aqui são as atividades artísticas e o patrimônio que elas mobilizam e deslocam. A cultura joga em um nível ampliado, recorrendo às religiões, aos sistemas educativos, aos comportamentos sociais etc.

Essa maneira de ver as coisas é tanto mais importante quanto muitas competências hoje apresentadas estão relacionadas àquilo que se chama *soft skills*, habilidades leves, ou ainda às aptidões para procurar informações em direções muito variadas (as ligações fracas de Granovetter), a comunicação, a negociação etc. As artes também são ali pertinentes, pois a criatividade artística põe às claras tanto uma criatividade em termos de projeto quanto em termos de comunicação.

Tal perspectiva não pode basear-se na simples contemplação da obra de arte ou de um espetáculo de rua, reflexo do que acontece muito em locais de exposição ou de demonstração organizados pelas cidades contemporâneas ou pelas indústrias culturais. Ela pressupõe um processo de informação, de análise, de contextualização. Sem dúvida, a *mediação*, termo bastante complexo, mostra aqui um *ir além* desejável, desde que ela não se limite a entregar uma informação mais ou menos pertinente, mas que faça as pessoas entrarem nas

¹³ Resolução de problema. (NT.)

pistas de uma obra: encontrar o sentido do desenho pela análise de uma tela, tocar objetos para compreender uma progressão na maneira de viver, constituem, aqui, formas de mediação, que vão no sentido buscado. A referência ao museu permite renovar a do teatro, cujo efeito de catarse foi muitas vezes assinalado. Pretender que, fazendo grupos visitarem museus vindos de horizontes diferentes, se crie um vínculo social, é mais uma petição de princípio do que realidade concreta. Mas organizar a visita a museus para que todos possam familiarizar-se com ou interiorizar os procedimentos de criatividade parece-nos de natureza a enriquecer as perspectivas do debate social. Também pode-se expressar esse deslocamento evocando a distância entre arte e cultura: o que está em questão não é um mecanismo de “visita”, mas a “apropriação de procedimentos artísticos”. Trata-se de um esforço considerável em relação ao qual não se sabe quantos poderão dele se beneficiar, mas serve para sublinhar ao menos a “responsabilidade” possível dos departamentos e serviços educativos.

Não há dúvida de que se joga aqui com a distância entre arte e cultura, pois se visa um aprendizado de procedimentos, mais do que a generalização de valores que poderiam resultar caso a caso.

Daí decorre, então, uma consequência importante para entender a cidade criativa. O que importa, aqui, não é a arte em si, mas a arte como cultura. Essa distinção já é antiga, e Nietzsche já havia proposto a distinção segundo a qual a arte relacionava-se ao desejo, enquanto a cultura relacionava-se à necessidade (Teixeira Coelho, 2009, p. 305). Mais diretamente, Lévi-Strauss tinha escrito em *Les Structures élémentaires de la parenté* que: “Ali onde a regra se manifesta, sabemos com certeza que está o reino da cultura-abordagem que o cineasta Godard retomou, afirmando que ‘A cultura é a regra e a arte, a exceção’” (apud Teixeira Coelho, 2009). Portanto, existe um descompasso entre os procedimentos que uma obra de arte pode revelar e as ideias e valores tais como aparecem no campo cultural. As oposições propostas que explicam essa distinção são muitas: a arte tem a ver com o desejo, a cultura, com a necessidade; a arte reflete o transcendente, a cultura, o utilitário; a arte diz respeito à expressão, a cultura, à comunicação; a arte é propositiva, a cultura, afirmativa; a arte tem uma dimensão icônica enquanto a cultura tem uma dimensão simbólica etc. Entretanto, uma coisa se destaca com bastante clareza dessas muitas alternativas ou oposições: onde a arte cria e deve ser considerada enquanto tal, a cultura implica um processo de recepção, de socialização e de comunicação das mensagens emitidas por meio de produções estéticas.

As práticas artísticas que reforçam o potencial criativo de organizações como as cidades devem levar em conta sua maneira de serem organizadas e conduzidas. Uma coisa é fazer com que os estudantes venham aos museus para deles receber um patrimônio de informação, outra coisa é iniciar as crianças nas trajetórias da criatividade; uma coisa é fazer com que os presos visitem um museu para recolocá-los em contato com a sociedade, outra coisa é mostrá-los como reconstruir um itinerário tendo em vista o processo de um artista. Mesmo que possa existir um acordo sobre esse ponto, as coisas não são tão simples: certos artistas irão sentir certo mal-estar perante a instrumentalização de seu processo; certos gestores irão preferir simplificar — e portanto desnaturar — o interesse de tais procedimentos para economizar nos custos; certos políticos irão preferir jogar com o potencial dos recursos artísticos em termos de atração de turistas, cujos resultados são tangíveis, mais do que com seu potencial de formação de competências criativas, de efeitos menos aleatórios.

Tal maneira de apreender as artes e a cultura leva, portanto, a revisar o papel que as cidades podem ter nesse campo e, ao fazê-lo, a distinguir marcadamente do papel que lhe é conferido pelos discursos contemporâneos dominantes.¹⁴ O tempo em que as cidades (ao menos as europeias) podiam se contentar em ver o Estado assumir escolhas difíceis, partilhando o mérito, acabou. O papel do Estado como garantidor de certos valores da existência de bens culturais ou de revisor das desigualdades não foi questionado, mas a distribuição dos recursos desejados entre arte e criatividade também se situa no âmbito das cidades, onde isso pode ser objeto de conflitos. Isso leva a modificar certas fontes de informação e regras do jogo, podendo provocar oposição quanto à finalidade dos investimentos no campo artístico e atingir os interesses e relações de força estabelecidos. A governança da política artística local deve partir

¹⁴ Tradicionalmente, o papel atribuído à cultura na cidade se traduzia pela promoção das artes. Uma política mais explícita de promoção do turismo urbano manifestou-se a seguir via turismo patrimonial ou turismo cultural (Richards, 1996). Essa política é, em geral, classificada de “política cultural”, noção aventada mais pelas nações europeias. Essa noção desembocou em estudos interessantes quanto aos efeitos multiplicadores da atividade cultural na economia das cidades, por exemplo, no caso dos museus (Scanlon e Longley, 1984; Myerscough, 1988). Os políticos locais procuraram, assim, estimular o consumo pelo turismo ligado ao patrimônio ou à atividade artística. Uma estratégia apreciada se baseia, em particular, na construção de instituições culturais de ponta que, ao mesmo tempo, mediatizam e promovem a atividade cultural e que, graças a uma arquitetura espetacular, atraem os visitantes e tornam únicas as cidades (Pratt, 2000). Com frequência, essas instituições são associadas a uma estratégia de atração de investimentos diretos do estrangeiro, procurando atrair os dirigentes ou os profissionais relevantes (Florida, 2002a; b). Por outro lado, embora estatisticamente pouco evidente, a emergência da economia cultural surge claramente (mas não exclusivamente) por meio das indústrias do cinema, da música e da televisão. Enfim, a dinâmica recente do setor é amplificada pela “culturalização” da economia, isto é, o recurso ao design e à moda para diferenciar os produtos (Scott, 2006).

da maneira como os agentes de um território concebem seu desenvolvimento no contexto das restrições globais e aceitam arbitrar a alocação de recursos a favor das práticas artísticas. Ora, nesse acordo as políticas regionais municipais não terão necessariamente a eficácia instrumental que é costume lhes atribuir. Vezes demais, durante os últimos anos, as cidades fizeram dos equipamentos culturais, equipamentos que estruturam o meio urbano a ponto de provocar um dualismo social. Como Elsa Vivant (2009) mostrou muito bem, a criação de locais *off*, nos quais alguns veem a correção desejável dos efeitos dos locais *in*, muitas vezes apenas acentua esse processo de dualismo social. Esse debate frequentemente está associado ao da necessidade de se prevenir contra a gentrificação, tema bastante complexo, pois a gentrificação já está ali, e o contrário da gentrificação seria uma falta de gentrificação ou mesmo, em um tom mais irônico, uma gentrificação para todos. Os trabalhos do Banco Mundial, aliás, mostraram que o problema está menos no próprio termo do que na maneira de construir as reestruturações da cidade a partir de investimentos culturais.

A uma mudança de paradigma, portanto, deve corresponder uma mudança na organização e na governança. As criações artísticas ganham ao serem concretizadas e desenvolvidas no ambiente imediato dos agentes. A arte pública e a paisagem cultural urbana devem ser analisadas nessa perspectiva. O patrimônio — valendo agora tanto pelo futuro para o qual ele prepara do que pelo passado que ele rememora — deve ser objeto de uma experiência e de uma prática, mais do que de um espetáculo. No espetáculo ao vivo, as práticas amadoras ganham em valor ao serem articuladas com as práticas profissionais e serem consideradas como tendo a mesma dignidade destas. Mais do que falar de democratização ou acessibilidade, é melhor falar de coproduções, de acesso às práticas e de experiências que podem mudar a oferta de bens culturais e substituir serviços culturais. Sem cair em uma visão conciliatória do tipo *todos criadores, todos autores*, pode-se admitir que a prática deve, agora, predominar sobre a simples recepção.

A substituição de uma política cultural institucionalizada de alto a baixo por um verdadeiro ecossistema cultural está, então, em questão. Por ecossistema, entende-se aqui um mecanismo em que as demandas, posições e oportunidades dos diferentes agentes se ajustam permanentemente umas às outras, sendo papel dos poderes públicos garantir as condições que tornam o ecossistema produtor do efeito desejado (um aprendizado da criatividade), sustentável e resiliente. Por mais interessantes que sejam, os novos modelos

de negócios muitas vezes apenas deferem no tempo os custos da exclusão e operam uma inclinação para o lazer ao menos tanto, se não mais, que para a criatividade. Também merece ser considerado certo número de contribuições de pequenos valores facilmente mobilizáveis devido à internet entre pessoas direta ou indiretamente interessadas. Esse mecenato “ao rés do chão” comprova outros valores e talvez muitos outros potenciais.

Ao modelo “produção centralizada — bem sob tutela — financiamento público” se seguiria um modelo do tipo: “coprodução, experiência, micropreço”.

Uma dupla perspectiva: arte-criatividade ou economia criativa-economia cultural?

Essa relação entre arte, cultura e criatividade evoluiu muito sob a globalização e o digital (Lash e Lury, 2013). No tempo em que as indústrias culturais provocavam muitas análises, os mesmos bens estavam à disposição de todos e, portanto, podia-se falar de cultura de massa, circulando os bens como mercadorias. A expressão Hollywood servia, então, para classificar esse estado de coisas. Isso era interpretado por uns como o surgimento de uma democratização do consumo e podia ir até a comemoração de conteúdos autoeditados ou do slogan “todos autores, todos criadores”, o que nos levava de Hollywood à Hollyweb. Mas, ao mesmo tempo, era interpretado por outros como uma crescente alienação dos consumidores ante as indústrias culturais que funcionavam só pelo lucro, levando a uma leitura em sentido contrário, de Hollyweb a Hollywood, não como resultado de um simples processo mercantil, mas como resultado da colocação de portais de acesso seletivos para as obras e incontornáveis para os consumidores.

Hoje, ao circularem ou mesmo ao passarem de mão em mão, esses bens culturais adquirem uma vida e um significado autônomos pelos usos que são feitos deles e, ao tema do bem cultural como alavanca de uma identidade generalizada, segue-se o do produto cultural como fator de distinção e signo de uma diferença desejada, pois o que se torna determinante aos olhos dos consumidores é menos o bem do que a marca. Pela marca, podemos nos dar um status que se materializa sob a forma da posse ou do uso de diferentes bens ou serviços, mas é a marca que se torna essencial e com a qual podemos jogar para nos conferir a nós mesmos a personalidade que pretendemos ter aos olhos dos outros. A marca torna-se, ao mesmo tempo, um marcador e uma lembrança que fazem com que a diferença se torne um valor em si, e, portanto, ela é procurada enquanto tal. Ali onde as mercadorias extraíam seus valores de sua

relativa homogeneidade, hoje as marcas extraem seus valores de suas diferenças, que elas têm de reproduzir a qualquer custo. Assim, a marca é o portal da experiência e ela é procurada como promessa de experiência. E quanto mais a marca conseguir irrigar os elementos que dão lugar a essas experiências — em outras palavras, quanto mais ela é criativa —, mais os indivíduos podem extrair os benefícios esperados. Tal movimento pode, hoje, ser classificado de mediação dos objetos, nesse sentido de que agora os objetos são portadores de sentido — aquele que, na realidade, provém da marca que os abriga, e se tornam instrumentos de comunicação de mensagens. À constatação desse movimento dos objetos, certas pessoas acrescentam outra, complementar da anterior, a da objetivação da mídia. A ideia é dizer aqui que a mídia é de fato captada nas lógicas de acumulação, como o são os objetos, e que eles mesmos se tornam o que está em jogo na apropriação. Volta-se, aqui, à tese de Adorno e Horkheimer, para os quais a cultura que dava um sentido torna-se também um objeto como os outros, por exemplo, quando os filmes perdem sua aura transformam-se em objeto de divertimento como os videogames ou quando os caracteres audiovisuais se transformam em roupas. Nesse momento, “não mais interpretamos, nós navegamos” (Ibid., p. 8). As imagens e os signos passam das superestruturas para o campo da infraestrutura, tornam-se, como assinala Deleuze, imagens-matérias (Ibid., p. 7). À mediação dos objetos, soma-se a subjetivação da cultura.

Vê-se, então, como os movimentos criativos contemporâneos podem jogar por essas duas dimensões. A onipresença das marcas exerce bem os efeitos de alavanca desejados, e a objetivação das mensagens tornou-se o principal motor de muitas atividades digitais. A economia criativa é, aqui, cada vez mais, uma economia cultural, sem dúvida menos enquanto espetáculo do que de incorporação de marcas e de objetos de signos e de valores. Talvez isso seja menos novo do que se poderia imaginar, mas pode-se apostar que a digitalização e a globalização deram, a esses movimentos, uma ressonância que até então nunca tiveram.

2. ARTES E CRIATIVIDADE

Nosso ponto de partida deveria ser logicamente a definição de criatividade, relacionada com as atividades artísticas e culturais. A perspectiva econômica da criatividade está profundamente marcada pela visão de Schumpeter. Para ele, inovação é o conceito central, isto é, a habilidade de pôr no mercado novas ideias, produtos ou processos. Essa discussão sobre inovação enfatizou o papel de um ator estratégico — o empreendedor — como, ao mesmo tempo, alguém que assume riscos e alguém que organiza. Essa brilhante teoria de desenvolvimento econômico teve uma contrapartida negativa: ela lançou sombras sobre o processo de destilamento dessas “novas ideias”, que trata especificamente da criação. Depois, os economistas deixaram para outros cientistas a análise da criatividade e da criação. De início, da criatividade pode-se dizer simplesmente que ela fornece soluções para problemas. Um ambiente criativo, então, será definido como um meio que irá produzir e disseminar projetos, independente de seu campo de aplicação, que pode ser cultural, social, ambiental ou econômico. Mas ainda estamos na fronteira da tautologia. Se olharmos para um caminho mais preciso, podemos explorar sucessivamente cinco direções principais: a individualista, a comunitária, a setorial, a sociológica e, por fim, aquela nitidamente territorial.

A ABORDAGEM DA CRIATIVIDADE A PARTIR DO INDIVÍDUO

A hipótese psicológica

Para os biólogos, o estudo da criatividade divide com o estudo da consciência a característica de se situar no limite do desconhecido. Entretanto, a criatividade não está além do campo de ação da análise, pois nesse caso se estaria promovendo uma ilusão romântica da criatividade (Kandel, 2012). A questão principal aqui é saber se a criatividade é exclusiva do cérebro humano ou inerente a todos os equipamentos de processamento de informações que atingem certo nível de complexidade (Ibid., p. 95). Também pode ser interpretada em termos de intui-

ção versus computação, e para muitos observadores essa interpretação não é a mesma. Uma das principais diferenças mostrada por Brian Christian é que a inteligência humana é capaz de compreender a linguagem, extraindo significado de informações fragmentadas ou da orientação espacial e adaptando seus objetivos. Ela pode recrutar a emoção e a atenção consciente como auxiliares para tomar decisões e fazer previsões, enquanto o computador não pode. Aos computadores atuais falta a emoção e o pleno sentido de autopercepção que as pessoas têm. Além disso, enquanto os computadores estão ficando melhores, os humanos não estão estagnados. É por isso que a IBM recusou uma nova partida entre Kasparov e o programa Deep Blue (que o havia derrotado) porque esperavam que Kasparov iria compreender o programa subjacente do computador e ser capaz de superá-lo. Os computadores e a inteligência artificial criam apenas aleatoriamente, explorando alternativas em um dado campo.

Kris e Andreasen exploraram então a criatividade investigando os tipos de personalidade que tendem a ser especialmente criativos, o período de preparação e incubação, os momentos iniciais da criatividade e o que se segue à criatividade em termos de subsequente trabalho com a ideia criativa (Ibid., p. 112).

Tradicionalmente, considerava-se que apenas pessoas tocadas pela inspiração divina ou gozando de um QI excepcional poderiam ser criativas, mas isso não é verdade, uma vez que as formas de criatividade são múltiplas e não dependem da mesma fonte. Para Csikszentmihalyi (1996), a criatividade emerge da interação de três componentes: o indivíduo que dominou alguma disciplina ou campo da prática; a educação e o campo cultural em que um indivíduo está trabalhando; a política, a ideologia e o campo social em que ele pode ter acesso a “oportunidades para desempenhar” (Gardner, 2006, p. 80). Um último componente poderia ser acrescentado aqui: financiamento e incentivos financeiros. Contudo, seja qual for a variedade de indivíduos, todas as variedades de criatividade dependem de habilidades como construir metáforas, reinterpretar dados, ligar áreas não relacionadas e compreender aspectos de pensamentos internos como fizeram Freud ou Kokoschka. Preparação é o período em que conscientemente trabalhamos em um problema, e incubação é o período em que nos abstermos de pensamentos conscientes e deixamos trabalhar nosso inconsciente, quando deixamos nossa mente vagar. Esse é o momento do *a-há* (Kris, 1952, p. 19). Do “eureka” de Arquimedes a esta citação de Mozart, o que se tem é em certo sentido o mesmo processo:

Quando estou, como direi, completamente voltado para mim mesmo, inteiramente sozinho, e de bom humor... minhas ideias fluem melhor e com maior abundância. É quando e como

elas aparecem: não sei, nem consigo forçá-las. Tudo isso incendeia minha alma, e desde que eu não seja perturbado, meu assunto cresce, ganha método e definição. Todo esse inventar, esse produzir, acontece em um sonho vívido e agradável. (Mozart, apud Andreasen, 2005, p. 40)

De acordo com isso, o relaxamento é caracterizado pelo pronto acesso a processos mentais inconscientes; nesse sentido, ele é algo “análogo ao sonhar” (Kandel, 2012, p. 459). Em geral existe uma troca entre o eu inconsciente e o eu consciente, que foi demonstrada por algumas experiências. Segundo Freud e de acordo com Kris, processos mentais inconscientes são caracterizados por *primary-process thinking*, processo primário de pensamento. Esse pensamento é analógico, de livre associação e caracterizado por imagens concretas em oposição a conceitos abstratos, e é guiado pelo princípio de prazer. Os processos mentais conscientes, em compensação, são governados por *secondary process-thinking* (processos secundários de pensamento) e dirigidos por preocupações com a realidade.

Porque o pensamento primário é mais livre e hiperassociativo, acredita-se que ele facilita a emergência de momentos de criatividade que promovem novas combinações e permutações de ideias, enquanto se requer pleno foco no *secondary process-thinking* para a elaboração do insight criativo. (Ibid., p. 470)

Isso pode parecer um tanto misterioso uma vez que muitas das decisões de nossa vida corrente são feitas racionalmente e, portanto, muito conscientemente. Entretanto, deixa de ser misterioso se considerarmos que aquilo que parece inconsciente pode basear-se em diferentes modelos, e dois deles irão predominar aqui: o inconsciente processual, que é responsável por nossa memória das habilidades motoras e perceptivas, e o inconsciente pré-consciente, que se refere à organização e ao planejamento. Ambos são enriquecidos pela nossa experiência. Esse inconsciente cognitivo tem duas características: ele administra um grande número de operações e cria alguma dinâmica original entre informação e experiências (Ibid., p. 472).

A hipótese Amabile

Essa análise tem sido renovada pelas contribuições de Teresa Amabile na *Harvard Business Review* (Amabile, 1985, 1988, 1998). Ela começou denunciando os mitos propostos pelos especialistas em ciências sociais para explicar as diferenças de criatividade. De acordo com esses especialistas, a criatividade resulta de coisas como a existência de pessoas criativas, incentivos monetários, compe-

tição mais do que cooperação, administração relevante e organizações on-line. Para Amabile, entretanto, com base em experiências cuidadosamente realizadas, a criatividade depende de habilidades e da capacidade de pensar em novos termos. Portanto, as pessoas mais criativas não são as expostas a incentivos ou estímulos exógenos, mas, antes, aquelas que podem desenvolver sua lógica endógena própria. Amabile não considera que essa atitude se deve à genética, mas isso tampouco está excluído. Daí sua famosa citação de acordo com a qual o treinamento por um mestre nas artes é provavelmente mais útil para desenvolver a criatividade do que o treinamento por um mestre em administração.

De Serendipidade a Serendipi(ci)dade

Serendipidade¹ pode ser definida como o talento para fazer descobertas afortunadas enquanto se está procurando outras coisas, e o primeiro a usar a expressão *serendipity* parece ter sido Horace Walpole (1717-97). Em uma carta a Horace Mann (de 28 de janeiro de 1754), ele disse que formou essa expressão a partir do conto de fadas persa “Os três príncipes de Serendip”, cujos heróis “estavam sempre fazendo descobertas, por acidente e sagacidade, de coisas que não estavam procurando”. O termo origina-se de Serendip, antigo nome do Ceilão (a moderna Sri Lanka). Os três príncipes descobriram a chave de um enigma que não estavam procurando solucionar. Seguindo por um caminho, eles viram que havia vegetação apenas em um lado, o outro não tinha nada. Então, compreenderam de repente que o camelo que ia à frente de sua caravana era cego de um olho... Em certo sentido, o acaso foi a chave da descoberta e, portanto, da criatividade. É difícil pensar nisso como uma explicação definitiva da criatividade, e o termo *sorte* muito usado aqui na verdade mostra que esse pode ser apenas um dos elementos da criatividade. Na verdade, Walpole usou o próprio termo sagacidade, que enfatiza um estado de espírito mais do que uma receita para a criatividade. A sagacidade pode então ser definida como habilidade, e muitos cientistas irão usar a expressão *descobertas afortunadas*.

A maioria dos autores que estudou a serendipidade científica, tanto de um ponto de vista histórico quanto do epistemológico, concorda em que uma mente preparada e aberta é necessária por parte do cientista ou inventor para detectar a importância de informação revelada acidentalmente. Como observou Louis Pasteur: “no campo da observação, a sorte favorece apenas a mente preparada e dá um entendimento melhor do que está em jogo, que é a serendipidade e a sagacidade”. Com efeito, isso mostra que um conceito pré-formado pode criar

¹ Boa sorte ou descoberta ocasional. (N.T.)

um preconceito. Segundo essa perspectiva, Robert K. Merton, em *Social Theory and Social Structure* (1949), referiu-se ao “padrão de serendipidade” (*serendipity pattern*) como uma experiência bastante comum que consiste em observar um dado não previsto, anômalo e estratégico, que se torna uma oportunidade para desenvolver uma nova teoria ou ampliar uma teoria existente. Para enfatizar a importância dessa atitude científica, ele escreveu com Elinor Barber um ensaio intitulado “The Travels and Adventures of Serendipity” [As viagens e aventuras da serendipidade]. Na vida econômica urbana isso quer dizer que benefícios inesperados de uma política pública nem sempre são previstos. Finalmente, pode-se expressar uma correspondência entre serendipidade e conhecimento tácito quando a qualidade *serendipia* da inovação é altamente reconhecida por administradores e liga o sucesso das empresas a sua habilidade de criar conhecimento, não pelo processamento de informações, mas pela exploração dos insights e intuições tácitos e muitas vezes altamente subjetivos de empregados individuais.

Sem abandonar a abordagem individual, outras pessoas irão um pouco mais adiante e argumentarão que a essência da criatividade vem de cruzar referências, paradigmas e valores. Observando áreas fora de sua atividade tradicional, algumas pessoas vão encontrar a solução desejada. A criatividade vem dessa sobreposição de campos. A história da ciência confirma essa hipótese. A maioria das invenções e criações resultara de uma combinação de referências intelectuais que ultrapassa as especializações nos campos existentes (por exemplo, Leonardo da Vinci, Isaac Newton e Louis Pasteur). Essa maneira de pensar possibilita que se responda a eventos imprevisíveis que contradizem o conhecimento estabelecido. Portanto, imprevisibilidade e sinergia tornam possível que novas trajetórias surjam e sejam desenvolvidas. Qualquer associação de ideias e conhecimentos até então isolados vai permitir a hibridização que é desejável entre conhecimento explícito e tácito, comum, e conhecimento local. Nisso, os agentes deverão ser conduzidos por suas próprias progressões e não ser confinados em papéis *a priori* determinados de maneira sistemática.

A ABORDAGEM COMUNITÁRIA DA CRIATIVIDADE

Conhecimento tácito

Em relação à abordagem do tipo conhecimento tácito, cabe dizer que este é de natureza essencialmente pessoal e difícil de extrair da mente das pessoas. Portanto, o conhecimento em uma organização e que lhe está disponível irá consistir principalmente em um conhecimento que permanece na cabeça das pessoas

da organização. A disseminação do conhecimento será acompanhada pela transferência das pessoas “portadoras de conhecimento” de uma parte da organização para outra. O aprendizado em uma organização ocorre quando as pessoas juntam-se sob circunstâncias que as encorajam a compartilhar suas ideias e a desenvolver em conjunto novos insights que vão levar à criação de novo conhecimento.

Na verdade, havia pensamentos mais profundos quando essa abordagem foi elaborada. Central para o pensamento de Michel Polanyi era a crença de que atos criativos (especialmente atos de descoberta) estão carregados de fortes sentimentos e envolvimentos pessoais. A ciência não está livre de valores, mas resulta de tensões criativas, uma preocupação com questões racionais e críticas com outras formas de saber mais “tácitas”. Para Polanyi, palpites e produtos da imaginação são motivados principalmente por emoções, e “podemos saber mais do que podemos contar” (Polanyi, 1967, 1998). O conhecimento tácito designa essa fase pré-lógica do saber, e a verdadeira questão da criatividade será então o conhecimento da descoberta que se avizinha. Nessa perspectiva, ter conhecimento está relacionado à convicção de que sempre há algo a ser descoberto.

Um exemplo da abordagem do conhecimento tácito para transferir conhecimento dentro de uma organização global é dado pela Toyota (Grefe, 2012, p. 76). Quando a Toyota quer transferir o conhecimento de seu sistema de produção para novos empregados em uma nova montadora, como a fábrica recém-aberta em Valenciennes, França, ela tipicamente seleciona um grupo central de duzentos a trezentos novos empregados e os envia para vários meses de treinamento e trabalho na linha de montagem de uma das fábricas já existentes. Depois de vários meses estudando o sistema de produção e trabalhando junto a empregados experientes na linha de montagem, os novos trabalhadores são enviados de volta para a fábrica nova. Esses empregados repatriados são acompanhados por uns cem ou duzentos empregados da Toyota altamente experientes, que então irão trabalhar com os novos empregados na fábrica nova para garantir que o conhecimento do processo de produção minuciosamente afinado da Toyota seja totalmente ali implementado. Outro exemplo é o uso que a Toyota faz dos Círculos de Qualidade. No final de cada semana de trabalho, grupos de empregados na produção ficam uma ou duas horas analisando o desempenho de sua parte do sistema de produção para identificar problemas reais ou potenciais na qualidade ou na produtividade. Cada grupo propõe medidas para corrigir os problemas identificados e discute os resultados das medidas tomadas durante a semana para tratar de problemas identificados na semana anterior. Por meio de interações pessoais em tais grupos do Círculo de Qualidade, os empregados da Toyota compartilham suas

ideias para melhoramentos, elaboram procedimentos para testar novas ideias de aperfeiçoamento e avaliam os resultados de seus testes (Ibid.).

A análise do conhecimento tácito e de sua diferença em relação ao conhecimento explícito algumas vezes tem sido expressada em termos de *saber-cómo* e *saber-que*, ou é discutida em termos de uma distinção correspondente entre o conhecimento incorporado e o conhecimento teórico. *Saber-cómo*, ou conhecimento incorporado, seria aquele característico de alguém que age e forma juízos sem refletir explicitamente sobre os princípios ou regras envolvidos. *Saber-que* envolve um conhecimento conscientemente acessível que pode ser articulado e é característico de uma pessoa que aprende uma habilidade por meio de instruções explícitas, memorização de regras e atenção a seus movimentos. Seria relevante uma distinção que reduzisse o papel do conhecimento tácito? Saber-cómo envolve mais do que uma habilidade física; envolve saber como alcançar os fins desejados, saber o que fazer para obtê-los e saber quando fazê-lo. O saber-cómo parece estar ligado a alguma variedade de saber-que. Assim, o conhecimento tácito não pode ser identificado apenas com procedimentos operacionais que, no final, podem ter pouco a ver com o conhecimento em si. Para superar esse debate, alguns propõem um terceiro tipo de conhecimento tácito, que consiste naquele que pode ser pensado como as pressuposições ou instâncias a que nos levam muitas de nossas ações ou comportamentos. Tais instâncias não são convicções comuns. Elas constituem, antes, uma espécie de pano de fundo ou disposição cognitiva necessária para que se acredite que certas coisas são verdadeiramente reais. Essas instâncias ou pressuposições tácitas talvez sejam mais bem descritas como hipóteses ou convicções tácitas cuja confirmação pode ser verificada em condições adequadas.²

Como acontece com as atribuições para seguir regras, a atribuição de estados de conhecimento tácito para as pessoas é um movimento teórico destinado a explicar o comportamento ou as operações cognitivas. O que torna distintas as atribuições de conhecimento tácito é a assimetria entre a riqueza do estado com atribuições de conteúdo e a relativa pobreza da experiência subjetiva que corresponde a esse estado. De forma mais simples, a pessoa a quem se atribui o conhecimento tácito tem pouca ou nenhuma experiência consciente do que se afirma que está provocando sua atividade. Entretanto, embora a relação entre o inconsciente cognitivo, de um lado, e estados conscientes, do outro, seja complexa, podemos apresentar as seguintes observações.

² A falsificabilidade é o caráter das teorias científicas que são sempre susceptíveis de serem refutadas pela experiência, mas que nunca podem ser definitivamente confirmadas ou corroboradas. O princípio da falsificabilidade é de autoria de Karl Popper. (N.T.)

Laços Fracos

Em 1973, Granovetter deu um impulso à análise tanto da criatividade quanto das redes sociais. Se laços fortes mantêm as relações dentro do grupo ou organização, laços fracos podem construir ligações entre grupos ou organizações e ajudar as pessoas a terem acesso fácil a uma informação não redundante e não disponível pela interação com laços fortes. Portanto, laços fracos produzem nova informação compartilhada, que pode destilar criatividade por meio de novas ideias e processos. A diferença entre laços fortes e fracos não resulta de um juízo de valor, mas de uma análise, com quatro critérios, do processo pelo qual as pessoas se ligam: a quantidade de tempo, a intensidade emocional, a intimidade (confidências mútuas) e o serviço recíproco. Laços fortes estão relacionados a interações mais frequentes, mais envolvimento emocional, maior intimidade e mais amplo serviço recíproco. Laços fracos caracterizam-se por interações menos frequentes, menos envolvimento emocional, menos intimidade e serviço recíproco menor.

Por que os laços fracos são tão relevantes? De acordo com Granovetter, é mais provável que os laços fracos liguem mais os membros de diferentes grupos pequenos do que os fortes, que tendem a concentrar-se dentro de grupos particulares e rapidamente se tornam redundantes. Pelos laços fortes, a informação disseminada é sempre a mesma; pelos laços fracos, a informação é nova e abundante (Granovetter, 1973, p. 1376). Expor-se a novas ideias vem da interação com quem se mantém ligações fracas porque tais indivíduos movem-se em diferentes círculos sociais e, portanto, têm acesso a outros tipos de informações e recursos. Mas aqueles com quem só se tem ligações fracas têm menos motivações para compartilhar essa informação. É mais provável que se receba informações ou outros recursos daqueles com quem se tem ligações mais fortes — um conjunto de pessoas em que nós confiamos, com as quais trabalhamos de perto, e com quem compartilhamos mais informações pessoais. Além de alimentar nosso desenvolvimento cognitivo e criatividade, a mobilização de laços fracos é inerente ao processo de transferência de conhecimento, com certeza a mais explícita função da escola. Escolas e outras organizações que conseguem usar plenamente sua especialização e conhecimento coletivos tendem a ser mais inovadoras, eficientes e eficazes.

Esse problema da transferência de conhecimentos, entretanto, é muito complexo. Blau (1980) afirmou que “relações íntimas (laços fortes) tendem a ser limitadas a círculos sociais... elas fragmentam a sociedade em grupos peque-

nos”. A integração desses grupos na sociedade depende dos laços fracos das pessoas, não dos fortes, porque os laços fracos se estendem além dos círculos íntimos e estabelecem as conexões entre grupos que servem de base para a macrointegração social. Além disso, Blau prossegue mostrando que o acesso de uma pessoa a recursos e oportunidades de aprendizado só pode ter impulso se ela estiver ligada a outras em posições diversas que forneçam informações variadas. Em seu texto seminal, Granovetter usou o exemplo da busca de emprego para demonstrar a força dos laços fracos e afirmou que “laços fracos com certeza não são automaticamente pontes. O mais importante é que todas as pontes são laços fracos” (Granovetter, 1973, p. 1364). Para entender melhor essa análise e suas recomendações, é útil lembrar que Granovetter desenvolveu a ideia segundo a qual “o econômico está inserido na dinâmica social”, ideia proposta por Karl Polanyi. Para ele, ação econômica e criatividade estão intimamente inseridas em redes de relacionamentos interpessoais, em que a confiança desempenha um papel de destaque. Enquanto os laços fracos referem-se mais à informação, a inserção refere-se mais à confiança. Entretanto, a confiança só pode desenvolver-se com base no contato ou comunicação de longo prazo entre as partes envolvidas, o que torna prudente o uso de laços fracos.

Essa abordagem da inserção tem outra consequência interessante para a percepção da criatividade. Para Granovetter (1985, p. 493), “a abordagem da inserção ao problema da confiança e ordem na vida econômica traça seu caminho entre a abordagem socializada *demais* da moralidade generalizada e aquela socializada *de menos* dos arranjos impessoais, institucionais, ao seguir e analisar padrões concretos de relações sociais”. Granovetter argumentou que tanto a economia clássica quanto a neoclássica e a nova economia institucional na verdade assumem uma posição “socializada *de menos*” porque elas pressupõem que o comportamento racional, de interesse próprio, é afetado minimamente pelas relações sociais ou pela estrutura social. Mas ele também argumentou que os reformistas tendem a ter uma concepção socializada *demais* do comportamento humano — uma concepção das pessoas como extremamente sensíveis à opinião dos outros e, portanto, obedientes aos ditames de sistemas consensualmente desenvolvidos de normas e valores, internalizados pela socialização, de tal forma que a obediência não é sentida como um fardo. Enquanto o conceito socializado *de menos* enfatiza excessivamente a habilidade que têm as pessoas para fazer escolhas racionais, o conceito socializado *demais* é um tanto mecânico, pois ele negligencia a iniciativa e a criatividade

das pessoas. Na opinião de Granovetter, substituir arranjos institucionais por confiança pode resultar em uma situação hobbesiana.

Isso quer dizer que a criatividade é condicionada e facilitada por relações sociais ou pela estrutura de redes sociais. Nesse novo contexto, pode-se dizer, tanto da criatividade quanto da atividade econômica, que a persecução de objetivos econômicos normalmente está acompanhada por aquela de objetivos não econômicos, como sociabilidade, aprovação, status e poder. A ação econômica (como toda ação) está situada socialmente e não pode ser explicada apenas por motivos pessoais; ela está inserida em redes existentes de relações pessoais mais do que é executada por agentes isolados; as instituições econômicas não surgem automaticamente de alguma forma tornada inevitável por circunstâncias externas, mas são “construídas socialmente”.

Cocriação

Será que trabalhar em conjunto produz algo de novo? Vários pesquisadores, principalmente aqueles que consideram os fatos ligados à cooperação com um público, apresentaram essa ideia. Isso vai da “contribuição” à “participação”, mas seja qual for o processo, isso quer dizer que então se produz algo que não está relativamente predefinido, que é algo “novo”. Essa análise frequentemente se sobrepõe a análises focadas na maneira como as organizações cooperam. Em seu célebre livro *The Wisdom of Crowds: Why the Many are Smarter than the Few* [A sabedoria das multidões: por que os muitos são mais espertos do que os poucos] (2005), Surowiecki sugeriu que grupos podem produzir mais decisões inovadoras do que especialistas isolados. Essa inteligência coletiva muitas vezes parece ser eficiente, mas não sistematicamente. Outros autores convergem para tais afirmações: Tapscott e Williams em *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything* [Wikinomics: como a colaboração da massa muda tudo] (2006), ou Leadbeater em *We-Think: Mass Innovation not Mass production: The Power of Mass Creativity* [Nós pensamos:³ Inovação de massa não produção de massa: o poder da criatividade da massa] (2008). Em geral, aqui são usados dois argumentos: trabalhando junto, um grupo expressa aquilo que quer; trabalhando coletivamente, um grupo espalha a notícia para outros e destila informalmente a informação. Algumas vezes essa tendência, que surge como solução de problemas, é chamada de inovação dirigida pelo usuário. Isso é parcialmente verdade, mas com certeza é alguma coisa mais rica do que as tradicionais pesquisas de mercado, com o assunto sendo aqui cole-

³ Em inglês, jogo de palavras entre *we think*, “nós pensamos”, e *wi-think*, o conhecimento do tipo Wikipédia. (N.T.)

tivo. Esse debate tem sido atualizado pelo papel crescente das comunidades virtuais na internet.

O papel das comunidades virtuais

É amplamente reconhecido que todas as possibilidades apresentadas pela web (e-mail, blogs, fóruns e a internet) criam laços que reúnem novas comunidades que, por sua própria natureza, erguem-se acima de qualquer tipo de determinismo físico. Essas comunidades desenvolvem uma variedade de atividades que em geral diferem pela sua natureza. Algumas comunidades trocam arquivos. Estas são comunidades de autoajuda em que cada membro contribui com outros repassando-lhes arquivos que estão livremente disponíveis e deles espera obter colaboração mais cedo ou mais tarde. Um determinado tipo de informação torna-se um bem coletivo ou “comum” a ponto de todos os membros poderem aproveitar-se dele uma vez que fica disponível, desde que seu uso não diminua a quantidade disponível para outros membros da comunidade. Outras comunidades são baseadas no compartilhamento de experiências. Nesse caso, faz-se uma tentativa de extrair mais informação e, muitas vezes, informação mais nova além daquela que está disponível, de modo a ampliar a área de valores e referências: o conceito do quadro-negro é usado porque, nessas comunidades, um membro tenta compartilhar sua experiência com todos os outros sem se dirigir a nenhum em particular, escrevendo sua sugestão no quadro-negro e esperando que alguém responda à mensagem que foi escrita. Outras comunidades, ainda, reúnem-se para “criar” em um contexto em que é difícil identificar as responsabilidades individuais: elas vão além do conceito do quadro-negro porque é necessário introduzir critérios que tornam possível não apenas produzir a experiência, mas também o conhecimento que a comunidade vai assumir e considerar relevante.

Aparentemente, existem dois critérios simples que podem ser usados para julgar as atividades: a utilidade da criação para um membro da comunidade deve aumentar quando o número de membros aumenta; e a comunidade virtual deve contribuir para aumentar o valor da criação quando comparada a outras comunidades, especialmente comunidades físicas que são bem diferentes já que baseadas em um critério que é *a priori* intrinsecamente físico (tal como pertencer a um determinado território ou sexo). Sem levar em conta o produto objetivado, tais comunidades podem encontrar dois obstáculos: serão elas, na realidade, tão criativas quanto se afirma? Será que elas realmente respeitam a diversidade tal como é afirmado?

O Café Vienense

Em primeiro lugar, a comunidade virtual possibilita que uma pessoa afirme sua identidade, o que pode ser usado mais tarde como um recurso coletivo pela comunidade que está sendo formada. O ponto essencial nesse caso é obter reconhecimento expressando as ideias próprias sobre um dos temas possíveis. Ao fazer isso, a pessoa é não só reconhecida mas também admitida como parceira. Depois dessas trocas, passa-se ao estágio em que, em vez de criar uma informação própria, a pessoa participa da preparação de uma atividade coletiva que substitui a informação produzida por ou para uma pessoa. Isso não exige a presença de todos os participantes em potencial de uma comunidade, mas significa que há frequentes trocas entre um número razoavelmente grande de participantes. Para chegar a esse estágio, é necessário que a informação transmitida por cada membro receba, da comunidade, uma etiqueta ou identificação como prova da participação na vida da comunidade. Desde o começo, esse processo de classificação separa a comunidade virtual em dois modelos alternativos de produção e transmissão de informação. No primeiro, a informação é transmitida apenas verticalmente sem nenhuma expectativa definida de retorno para a pessoa que a transmite; esse modelo funciona em um ambiente que é totalmente livre, sem restrição de espécie alguma. Contrário ao primeiro, no segundo modelo movemo-nos de uma ligação vertical para uma ligação horizontal; fica claro que os participantes interferem no processo ou deve haver ao menos um envolvimento mínimo por parte deles. Nesse modelo, deparamo-nos com o mito do “terceiro lugar”, que não é o local de trabalho nem o lar, mas simplesmente um bar, um café que representa a *Kaffeekultur*⁴ de Viena.

Quão efetivas são essas comunidades? Pode-se dizer que, ao contrário das comunidades físicas, tal abordagem reúne participantes das mais variadas origens sem sujeitá-los a uma seleção prévia baseada em “critérios físicos”, sendo esse termo entendido como uma série de critérios que existem antes da criação da rede. Pelas mesmas razões, os contatos podem ser mais numerosos e mais espontâneos. Pode-se ir ainda além e apontar que, por causa da concentração do poder nas sociedades de massa, nossa individualidade pode desenvolver-se apenas como resultado da interação com outros indivíduos que pertencem a origens diferentes. Acredita-se que há uma espécie de “*mouse invisível*” que, exatamente como a *mão invisível* de Adam Smith, é capaz de provocar uma convergência de interesses particulares para beneficiar interesses comuns — nesse

⁴ Literalmente, cultura de cafeteria; cultura “de bar”. (N.T.)

caso, a construção de capacidades que provavelmente irão levar à criação de recursos comuns em um estágio posterior. Nesse contexto, um papel especial é atribuído ao telefone celular, que possibilita aos mais jovens de nós desempenharem esse papel. É possível perguntar, entretanto, se esse tipo de construção de personalidade é reforçado pela participação em tais comunidades. Não fica claro se apelos contínuos que lhe sejam dirigidos possibilitam que um indivíduo reforce sua identidade; por outro lado, isso pode desestabilizar a pessoa ao sobrecarregá-la com informações que podem não ser fáceis de assimilar. Esse processo pode levar à erosão da capacidade que a pessoa tem de reagir. Além disso, tempo e energia demais são concentrados no que poderia ser chamado de processos ambíguos. Finalmente, é possível que o indivíduo fique muito dependente de tais comunidades, o que na verdade não possibilita que ele melhore sua habilidade de pensar e agir com independência.

A criação do Capital Social

Ao contrário do modelo anterior, outro tipo de comunidade aceita certas diretrizes para regulamentar essas trocas e controlar a qualidade da informação que pode ser utilizada. Por causa disso, é possível avançar mais do que no exemplo anterior ao construir desejos e aspirações comuns, compartilhados por todos os membros da comunidade, criando assim um sentimento comunitário que irá encorajar os membros a adotarem ações e projetos conjuntos. Dois conceitos são úteis para explicar esse processo, o capital social como definido por Coleman e o conceito dos laços fracos analisado por Granovetter. Na realidade, o que haverá de tão novo nisso que não se encontra em outras comunidades existentes, especialmente nas comunidades físicas que — dependendo da maneira como as interações desenvolvem-se dentro da comunidade — desenvolve ou destrói o capital social em que são baseadas? Tais comunidades crescem ao tecer em conjunto “laços fracos” em vez de “laços fortes”; esse tecido de laços fracos, então, torna-se a fonte de novas dinâmicas e, portanto, de novas fontes de capital social. O novo elemento introduzido pelas comunidades virtuais é que laços fracos não têm um papel fundamental nas relações entre os membros da classe criativa, mas sim entre os membros em potencial de uma sociedade em qualquer dado momento. Ao transcenderem os limites sociais estabelecidos, as comunidades virtuais vão muito mais longe do que as comunidades físicas na construção do capital social com o objetivo de se adaptarem para funcionar em diferentes circunstâncias e riscos relacionados ao capital econômico e cultural.

Já que essas comunidades não se preocupam muito com critérios preexistentes relacionados ao modo de participação, são criadas formas novas e flexíveis de capital social. Essas formas são novas porque os laços dependem de diferentes critérios. Elas são flexíveis porque sua natureza instável torna possível que essas comunidades associem-se com pessoas que não fazem parte de comunidades existentes. Comunidades virtuais são receptivas a novas práticas e não as rejeitam por causa de interpretações preexistentes ou adquiridas. Por causa disso, o monitoramento social necessário para a criação desse tipo de capital social é reduzido ao mínimo. E o que é ainda melhor, parece que os que se juntam a tais comunidades virtuais esperam com razão marginalizar as formas mais tradicionais de monitoramento social. Entretanto, nem sempre tais comunidades estão isentas de algum tipo de monitoramento social, como as tentativas dos pais de monitorarem o uso de telefones celulares por crianças muito pequenas. Além disso, a heterogeneidade das redes não leva necessariamente à criação de tipos duráveis e relevantes de capital social em um dado período de tempo. Finalmente, é difícil imaginar que aqueles que se juntam a tais comunidades virtuais irão desistir definitivamente dos laços que os ligam a outras pessoas nas comunidades físicas.

Nada indica aqui que a comunidade virtual será mais eficiente. Por um lado, quando estão criando capital social, as comunidades virtuais estão livres do fardo e dos custos impostos pelas distâncias físicas no caso de comunidades físicas. Por outro, as comunidades físicas estão em vantagem porque elas podem depender de outras fontes para cimentar os laços, tais como a proximidade, contatos pessoa a pessoa e um acúmulo de emoções comuns.

De Hollywood à Hollyweb

Em termos tradicionais, as fontes de criatividade dependeram, até pouco tempo, de um modelo integrado que não é grátis. Considerando a natureza incerta da demanda por bens criativos, os fornecedores devem suprir informações que irão possibilitar que os consumidores peçam e usem bens de cuja utilidade eles não têm conhecimento prévio; é mais vantajoso para os fornecedores fazer isso se o valor depender mais do giro e do número de consumidores do que das margens de lucro obtidas do fornecimento de tais bens, que são necessariamente limitadas. A produção em massa de conteúdo profissional, que é trabalhosa e cara no caso do modelo de Hollywood, exige um investimento pesado e planejado tendo em vista a excessiva incerteza. Hoje, conteúdos criativos são mais diversos e muitas vezes produzidos por amadores: eles estão disponíveis livremente, algumas

vezes até sem nenhum custo e definem um novo modelo produtivo que pode ser descrito como Hollyweb (Grefe e Sonnac, 2008).

Enquanto o modelo Hollywood depende principalmente da abordagem orgânica tentada e testada, o modelo Hollyweb depende de uma abordagem ecológica e multimodal. Enquanto os espectadores Hollywood consistem principalmente de consumidores, os espectadores Hollyweb consistem principalmente de artistas, designers, criadores de games, formadores de tendências e espectadores em geral. Enquanto o modelo Hollywood tende a apresentar um produto concreto e unificado, o modelo Hollyweb prefere conteúdos “desencarnados” e “desentranhados” que podem ser customizados ou adaptados pelo próprio usuário. Enquanto é difícil desenvolver diversidade na perspectiva de Hollywood, ela é um traço intrínseco do modelo Hollyweb. Além do mais, enquanto o modelo Hollywood está sujeito à tirania dos best-sellers e blockbusters, o modelo Hollyweb estimula a destilação e disseminação de microculturas e dá origem a uma cibereconomia que irá possibilitar que qualquer pessoa seja um consumidor, se não sistematicamente um produtor, de qualquer coisa que queira.

Isso leva ao surgimento de todo o potencial prometido pelas comunidades virtuais. Deve-se admitir que essas comunidades não têm o monopólio desse tipo de abordagem, mas elas certamente constituem uma das matrizes do modelo Hollyweb e, portanto, dessa criatividade de informações cerebrais difusas que podem alimentar e diversificar a criatividade e seus efeitos.

Entretanto, como se pode ter certeza de que as comunidades virtuais são capazes de assumir esse papel? Por um lado, elas se caracterizam por sua elasticidade, portabilidade, reatividade e conectividade, todas as quais são requisitos para o modelo Hollyweb. A estas, pode-se acrescentar as características mencionadas antes, como a ausência de um caráter corpóreo e territorial; mas muitos outros obstáculos podem surgir.

A escala dessas comunidades é um fator determinante para que as interações dentro delas dependam da sociabilidade e da manifestação de pessoas, e não do desejo de recompensas monetárias ligadas à produção de conhecimento específico (que pode ser facilmente apropriado). Se a sustentabilidade depende da produção contínua de conteúdo autoeditado, o tamanho dos espaços disponíveis deve garantir que o conteúdo se manterá significativo por um tempo. Um tamanho grande demais não se adequará a um modelo monetário porque tal modelo é difícil de criar; além do mais, ele também pode amortecer a razão básica para o envolvimento dos membros dessas comunidades. Seu envolvimento nessa mídia baseada na sociabilidade é sempre fortuito.

A qualidade dos bens originados na experiência e nos relacionamentos determina a renovação cotidiana da associação à comunidade, o que sublinha o fato de que se está lidando com estruturas muito frágeis. É aconselhável evitar uma abordagem dirigida por maior produtividade ou melhor qualidade à custa de efeitos negativos nas esferas social, ecológica e até econômica. Quanto aos membros da rede, sua contribuição deve permanecer insignificante, de modo a tornar difícil qualquer especialização ou profissionalização, exceto pela criação de uma simples rampa, dentro da comunidade virtual, para o lançamento de outras comunidades de especialistas, que terá pouco a ver com a comunidade anterior e irá marcar uma volta ao modelo do tipo Hollywood.

Outra restrição é o tempo “exigido” pelos membros da comunidade virtual. Embora eles estejam dispostos a produzir bens e serviços sem custo que podem trocar ou permutar entre si, o tempo gasto para isso também tem um custo alternativo que pode ser expresso em termos da eventual perda de renda monetária. Uma comunidade virtual que cai em uma mentalidade burocrática, por menor que seja, logo irá perder seus membros.

Outra dificuldade a superar é a suposição de que as comunidades virtuais promovem a diversidade. Isso não é certo por três razões. A primeira é a lógica semântica das solicitações. A segunda é a lógica autorreferencial dos vínculos: os sites para os quais as pessoas são direcionadas em geral professam a mesma ideologia, já que os hyperlinks levam à constituição de constelações polarizadas e relativamente homogêneas construídas em torno de sites influentes. A terceira é a dinâmica da filtragem coletiva e da integração: em blogs e especialmente em fóruns, as contribuições são duplicadas, comentadas e reapresentadas, de tal modo que as mensagens discordantes ficam menos visíveis, isso quando são estas que poderiam logicamente ter encorajado o desenvolvimento de trocas e a criatividade.⁵

⁵ De acordo com outros especialistas, essa maneira de lidar com a criatividade ainda parece ser muito específica da experiência de países desenvolvidos. Para Bachura (2010), a abordagem ocidental da criatividade ignora a especificidade dos países em desenvolvimento e também atribui um lugar excessivamente grande ao conceito de propriedade intelectual. A criatividade deveria ser, também, uma maneira de enfatizar a importância das interações na vida cotidiana, que traz uma nova ideia para então ver essa ideia ser imediatamente compartilhada por outros. A criatividade é essencialmente um processo coletivo de participação. Essa criatividade, então, opera com base em três princípios. O primeiro é designado como a impermanência. Qualquer transformação é parte do que já existia, mas isso pode ter mais significado do que outro elemento. Como escreveu Mauss, há mais aqui a transferir do que uma ligação que ocupa o lugar daquela que a precedeu. O segundo é um princípio da ecologia social: não avançamos apenas com a conservação de fontes de energia, mas protegendo-nos contra qualquer desequilíbrio social. O terceiro é a humildade: esse não é um princípio moral, mas, antes, uma maneira de enfrentar os requisitos de uma vida em sociedade. Isso também quer dizer que a criatividade não tolera a exclusão e a marginalização. A criatividade deveria ser um princípio que incorpora a associação de todos os membros da comunidade.

3. OS PRODUTOS CULTURAIS

Para compreender o papel que as artes desempenham na economia criativa, convém não apenas ressaltar que as atividades artísticas podem habituar uma sociedade à criatividade, mas também que elas estão na origem de um número crescente de bens aqui classificados de “produtos culturais”, os quais vão bem além do lugar tradicionalmente reservado para as obras de arte, para o espetáculo ao vivo e para as indústrias culturais em termos de emprego e renda. Para compreender essa ampliação da perspectiva, deve-se observar que um número crescente de bens e serviços associa dimensões utilitárias a dimensões estéticas, o que afasta a dicotomia tradicional entre objetos artísticos sem utilidade funcional e produtos ou ferramentas sem nenhuma dimensão estética. Esses bens nos convidam a um verdadeiro espetáculo, das obras de arte aos produtos de marca ou de luxo, passando pelos agora inevitáveis eventos. Como escrevia Guy Debord em sua célebre obra: “A raiz do espetáculo está no terreno da economia que se tornou abundante e é daí que vêm os frutos que tendem finalmente a dominar o mercado do espetáculo” (Debord, 1992, p. x, tese 1). Assim, assiste-se hoje à “conjunção dos regimes do espetacular concentrado e do espetacular difuso, com sua fusão em uma forma comum de espetacular integrado” (Ibid., tese 2). De certa maneira, assiste-se hoje a um duplo movimento de difusão de bens culturais: depois de ter assistido a

uma evidente degradação do ser para o ter... a fase atual da ocupação total da vida social pelos resultados acumulados da economia leva a um deslocamento generalizado do ter para o parecer, do qual todo ter efetivo deve extrair seu prestígio imediato e sua função derradeira. Ao mesmo tempo, toda realidade individual tornou-se social, diretamente dependente do poder social por ela formado. (Ibid., p. ix, tese 17)

BENS ECONÔMICOS, BENS ARTÍSTICOS E PRODUTOS CULTURAIS

A oposição entre arte e economia baseia-se muitas vezes em uma cisão entre uma utilidade funcional e um valor estético ou, ainda, entre fundo e forma. As doutrinas da arte pela arte contribuíram para tais cisões, a ponto de desvalorizarem os artesãos, que, ao contrário dos artistas, tentavam manter um equilíbrio entre a forma e a função. Essa tradição levou ao célebre juízo de Max Eastman, que viu, nos artistas que passavam a se relacionar com as esferas da produção, a nota de falecimento de seu talento (Molotch, 2003, p. 55). Aliás, alguns não hesitaram, para escapar a qualquer ditadura do conteúdo que poderia levar bem rápido à dominação das lógicas do mercado, em se concentrar unicamente sobre o trabalho da forma, a ponto de se poder ver ali a principal ruptura introduzida pela arte abstrata. Ao ver no bem cultural não apenas uma obra de arte que satisfaz uma necessidade estética, mas um bem que preenche funções utilitárias, pode-se ter uma demanda mais variada, diminuir a importância de ser reconhecido ou não e reunir os recursos necessários para cobrir os riscos da organização.

Os produtos, sejam quais forem, combinam, então, essas funções em proporções diversas e com casos extremos: o do bem que perdeu toda função utilitária, mas dotado de uma dimensão estética e/ou semiótica; o do bem cujo valor estético ou formal seria muito fraco ante seu conteúdo funcional. Transgressões são possíveis, como a de Duchamp levando para dentro de um museu um objeto utilitário que justamente tinha perdido sua utilidade, mas sem ter ainda um valor estético reconhecido. A economia contemporânea sublinha esse valor estético dos bens, fonte de diferenciação dos produtos e de autoidentificação dos consumidores. Assim, os produtos culturais são produtos cujo valor estético é procurado por si mesmo sem que isso se faça em detrimento de sua função utilitária. A produção desses produtos culturais fica duplamente em débito com as artes: os saberes artísticos lhes servem de referência e as habilidades artísticas impulsionam sua fabricação.

MIDIATIZAÇÃO DAS COISAS, COISIFICAÇÃO DAS MÍDIAS

Essa crescente confusão do artístico com o utilitário é hoje fertilizada por um duplo movimento: a midiática das coisas ou dos objetos e a coisificação das mídias.

A midiática das coisas

No primeiro caso, a introdução de signos artísticos nos objetos até então não considerados como tal e que são apenas utilitários faz deles objetos culturais cuja demanda é cada vez mais sensível a componentes artísticos.

Considere-se o exemplo da Nike. Em 1962, uma pequena companhia chamada Blue Ribbon Sport comercializava nos Estados Unidos os calçados de uma sociedade japonesa, Onitsuka Tiger Track Shoes. Logo essa pequena companhia americana decide produzir por sua própria conta e também exportar para o mercado asiático com quem ela tinha ligações, dedicando-se especialmente a desenvolver sistemas de rebote incorporados nas solas. Além disso, ela não hesita em produzir do outro lado do Pacífico, especialmente na Coreia, ali se beneficiando dos custos particularmente interessantes da mão de obra. Disso resulta, por outro lado, uma imagem bem negativa da marca, que se contenta em atribuir a responsabilidade pelo mau tratamento dos trabalhadores aos terceirizados locais na Coreia, depois na Indonésia, depois na China. É óbvio que esse argumento não bastava para apaziguar uma opinião pública cada vez mais sensível a um marketing que se tornara impossível de manter, e a empresa tentou mudar sua imagem de duas maneiras. A primeira foi, em 1978, a mudança de seu nome para Nike, nome da deusa grega da vitória. Isso foi acompanhado também por uma mudança no logotipo, representando justamente as asas dessa deusa, e desenhado pela estudante Caroline Davidson pela soma de 35 dólares americanos. Ora, o que sugeria esse desenho?

A figura mitológica da deusa que voa... anula os maus presságios dos terráqueos... Ela materializa o momento em que o destino dos homens converge com o tempo... Ela voa com o tempo, mas levando-nos com ela. A suspensão de seu voo significa, então, que ela deixa planar sobre nós a boa sorte, o que suprime todo pesadelo ou drama de nossas mentes... (Warner, 1987, pp. 134-5)

De fato, esse logotipo traduz mais profundamente a evolução do mercado de um bem que afinal é *a priori* completamente banal, um equipamento esportivo, e do sentido que se lhe pretende dar. No começo, é um “mercado” que evolui apenas sob o impulso de inovações técnicas. Mas com o desenvolvimento do *jogging* nos anos 1980, a demanda aumenta muito sensivelmente e a competição acirra-se no mercado, especialmente pela parcela crescente tomada pela

Reebok. Então a Nike vê-se diante de um mercado que não é mais determinado apenas pelas inovações tecnológicas, mas por uma verdadeira demanda cultural, desafio ao qual a empresa não sabia responder, pois continuava a considerar seu mercado como destinado apenas aos atletas e, portanto, sensível apenas às inovações atléticas:

Então fizemos calçados aeróbicos que eram tecnicamente muito superiores aos da Reebok, mas os dela eram mais atraentes e brilhantes, enquanto os nossos eram anônimos e sem brilho. Era preciso reagir e começamos mudando os materiais ao empregar um couro muito mais atraente. (Willigan, 1992, p. 92)

A empresa também alteraria seu centro de gravidade da produção para o marketing, isto é, concentrando toda a sua abordagem ao redor de uma nova análise dos comportamentos do mercado, e não apenas de considerações sobre o aperfeiçoamento técnico do produto. Em vez de concentrar-se em um só produto, desenvolvem-se famílias de produtos que satisfazem novos comportamentos culturais que não têm nenhuma razão para se deter em um único produto, mas que, pelo contrário, desejam sua renovação. A Nike tinha ainda mais incentivos para isso porque havia constatado que seus compradores não utilizavam seus produtos como atletas, mas sim como uma espécie de apresentação da própria identidade ou, ainda melhor, como a identidade de que eles queriam se revestir e expor aos outros. Ter objetos Nike não é ser necessariamente esportista mas *parecer* esportista, com todas as virtudes que lhe empresta a deusa da vitória, e é essencial para a empresa criar essa emoção para ter certeza de que os mesmos consumidores fiquem fiéis à mesma gama de produtos. Porém, criar o desejo também deve levar a satisfazê-lo. Desse ponto de vista, o logotipo valia menos como personalização e mais como símbolo de um desejo em vias de ser saciado, garantindo a *facialidade* da marca (Deleuze e Guattari, 1999), uma ligação afetiva entre a empresa e seus consumidores. A Nike desenvolve então não só sua marca, mas suas submarcas (Airline) e dá uma importância crescente ao design; a transformação da estratégia não leva só a colocar a produção a serviço do marketing, mas a colocar o marketing por sua vez a serviço do design. Assim, entre 1995 e 1998 a Nike multiplica por dois seus designers (de 150 a trezentos) e por três seu orçamento de pesquisa e desenvolvimento, passando, em média, entre seis meses e um ano para definir o novo produto, ao passo que sua produção iria demandar apenas alguns minutos.

Existe, entretanto, outra face da Nike, que se inscreve no prolongamento das anteriores, mas que não iria ter o mesmo sucesso: a criação de eventos. Se a deusa da vitória sabe suspender o tempo, isso significa que a marca que nela se inspira também deve saber detê-lo por meio de eventos, sendo o mais simples deles a organização de manifestações esportivas, o que a Nike fazia admiravelmente em relação ao esporte muito midiático dos Estados Unidos ao qual ela não hesitou em se assimilar, a saber, o basquete. O *dream team* (time dos sonhos) dos jogos olímpicos de Barcelona era, aliás, tanto “Nike” quanto “estadunidense”. Mas isso nem sempre funciona, especialmente quando a Nike quis transformar o futebol brasileiro na âncora de sua política de venda mundial de chuteiras. A primeira razão foi o fracasso do Brasil na Copa do Mundo de 1998, apesar de que havia vários anos a Nike vinha despejando 200 milhões de dólares na Confederação Brasileira de Futebol, CBF (o que, aliás, não garantia que o dinheiro chegasse aos meios esportivos, levando-se em conta a corrupção reinante dentro da CBF), e de que os jogadores da seleção não hesitavam em colocar no uniforme o logotipo da Nike quando viajavam! Por outro lado, a história revelou-se bem sórdida quando, no dia seguinte à derrota de 1998, uma comissão federal de investigação considerou que a Nike tinha interferido nas escolhas esportivas, e não foi por acaso que obrigou o *star* Ronaldo a participar da final mesmo não se sentindo bem. A segunda razão foi simplesmente que a estratégia da marca não estava adaptada ao mercado brasileiro em que mais de três quartos da população viviam, então, distantes de qualquer referência a marcas e aos preços a que eram vendidas, o que fez com que a Nike, finalmente, não tivesse no mercado mundial do futebol o sucesso de que gozava no *jogging* e no basquete! (Lash e Lury, 2013, pp. 130-2). Enfim, embora a Nike patrocinasse a CBF, os jogadores também tinham seus próprios patrocinadores, o que iria fazer com que alguns escondessem o logotipo da Nike para expor apenas os de seus patrocinadores pessoais.

A coisificação das mídias e o hipersubjetivismo das escolhas culturais

A coisificação das mídias, movimento *a priori* contrário ao anterior, reduz essas mesmas mídias a objetos e leva a garantir a governança das mídias sobre os objetos que elas criaram. A expressão *coisificação das mídias* pode ser compreendida de maneira bem trivial: as mídias seriam consideradas como coisas utilizadas à vontade em função dos interesses que as motivam; é o caso, por exemplo, quando uma mídia escolhe apenas os programas que maximizam sua audiência e suas receitas, renunciando a seu poder cultural de informação

e comunicação. A expressão *coisificação ou objetificação das mídias* pode significar outra coisa: imagens produzidas como obras de arte transformam-se em objetos comerciais, escapam às mensagens de seus criadores e as substituem por outras mensagens, aquelas que se pretende fazer prevalecer, o que acaba sendo uma espécie de hipersubjetivismo cultural. Tal interpretação tem muitas consequências: ela não apenas mostra que na sociedade contemporânea as fronteiras entre obras e objetos são das mais porosas, mas também que os significados atribuídos aos objetos podem se voltar contra os de seus criadores.

Lash e Lury nos estimulam a prosseguir nesse caminho e veem na valorização dos desenhos animados, especialmente *Toy Story* e *Wallace e Gromit*, uma das melhores ilustrações possíveis desse movimento. Os desenhos animados têm funcionado há muito tempo como relatos ou livros. Neles contavam-se histórias como se a pessoa estivesse lendo um livro, a tal ponto, aliás, que certas imagens retomavam letras ou sinais alfabéticos sem modificá-los. As personagens passavam assim de um momento a outro, de um capítulo a outro, de alguma maneira permanecendo fiéis a elas mesmas. Mas esses relatos não são alfabéticos, pois alguma coisa a mais entra nessa história, eles se tornam alguma coisa mais do que a realidade que ali se vê ou que se lê (Klein, 1993, p. 15). Essa alguma coisa pode ser vista pelas possibilidades de manipulação da representação, da modificação em curso de formas ou partes de personagens, manipulação que se pode encontrar hoje nas séries de televisão. Se uma personagem de desenho animado vê seu pescoço encompridar sob o efeito de uma emoção, ela ao mesmo tempo continua sendo essa personagem e não é mais essa personagem. Aliás, essa qualidade do desenho animado já tinha sido observada por Sergei Eisenstein quando ele fez seus primeiros comentários sobre os desenhos animados de Walt Disney: “Os animais, os peixes e os pássaros de Disney têm a capacidade de encolher e esticar, de alguma maneira fazendo troça de suas próprias formas” (Eisenstein, apud Clark, 1995, p. 27-8). A consequência disso é tornar possível tanto transformações metafóricas quanto efeitos cômicos. Eisenstein não é nada eloquente em relação a estes últimos efeitos: “O efeito cômico de um nariz que estica além de si mesmo resulta da dissecação da unidade do objeto e da forma que ele assume” (Ibid.).

Essa capacidade de modificar os objetos foi por muito tempo limitada a um espaço de duas dimensões, como os desenhos animados, que justamente tornavam essas deformações possíveis e visíveis. Pode-se estender seu potencial a partir do momento em que se entra em um espaço de três dimensões? Sem dúvida nenhuma, e se se acrescenta a isso os jogos de cores, pode-se deduzir

que os objetos assim criados tornam-se objetos vivos e que então será fácil, em nome de lógicas comerciais, transpô-los do espaço virtual específico de seu nascimento para o espaço concreto dos objetos, por exemplo, dos brinquedos. Ou melhor, segundo Lash e Lury (2013, p. 88), pode-se considerar um vaivém entre o espaço de duas dimensões oferecido pelo desenho animado e o espaço de três dimensões imposto pelos objetos materiais, sem que aquele pareça uma redução em relação ao segundo. Ora, é bem aí que surge um problema, pois também pode haver conflitos de significado ou de interpretação entre as mensagens emitidas pelos dois espaços, e então é preciso saber qual prevalece sobre o outro.

Para compreender isso, convém deter-se nas razões de ser do efeito cômico, efeito que em geral é dominante em muitos desenhos animados. Para Bergson, o cômico é um fenômeno que pode aparecer apenas na superfície. Ele vem de um efeito da surpresa que se relaciona a qualquer coisa de inesperado que aconteça, mas desaparece tão logo se entra na análise e compreensão desse elemento inesperado. O reflexo do riso, então, não resistiria de modo algum à análise aprofundada da ligação entre causa e efeito: “Um homem que corre na rua, tropeça e cai; os passantes caem na gargalhada. Não há dúvida de que eles parariam de rir se soubessem as razões para esse desequilíbrio” (Bergson, 2012, pp. 13-4). Portanto, o riso provém da existência, mesmo curta, dessa inelasticidade física (Ibid., p. 24). O paralelo com *Toy Story* bem como com *Wallace e Gromit* é aqui bem nítido, pois nesses dois casos os personagens tendem justamente a agir como máquinas, algumas vezes desreguladas ante os efeitos que são esperados, daí o riso, o que aqui é o contrário da vida “verdadeira”, que apresentaria, ao mesmo tempo, uma constatação e sua explicação. O cômico, então, fica ligado aos gestos bem mais do que às intenções ou às ações, e é por isso que os desenhos animados são principalmente histórias de gestos que se encadeiam uns aos outros, com ritmos e amplitudes variáveis que multiplicam as situações cômicas. Isso não impede que ali se introduza a ficção para tornar o espetáculo mais atraente aos olhos de seus espectadores, ficção frequentemente organizada em função dos efeitos cômicos que o personagem deve produzir e não da relação entre esse personagem e os espectadores. Essa polarização dá vida a esses personagens e torna-se um modelo para a criação de objetos. Assiste-se então, depois dos desenhos animados e sob o impacto de pressões econômicas, a uma demanda considerável de brinquedos derivados dos personagens principais, demanda que segue de perto o lançamento do filme e que ultra-

passa de longe os resultados econômicos da produção cinematográfica em si mesma (Lash e Lury, 2013, p. 95). As mídias aparecem por meio da produção de objetos culturais, e a pressão do mercado, exercendo-se sobre aqueles, influencia a lógica das mídias.

Assim que sai da mídia, o objeto de fato se torna, por sua vez, uma nova mídia, dando origem pouco a pouco a linhas de produtos que vão explorar o valor emocional ligado ao personagem de referência. Uma vez saídos da narrativa que antes presidiu sua apresentação e sua descrição, camisetas, sacolas, toalhas de banho, brincos, relógios etc., tornam-se mídias, contribuindo não só para fazer referência ao personagem como para lhe dar uma segunda vida mais rica em oportunidades, já que se pode abandonar agora a narrativa original; em compensação tornam-se sujeitas da maneira mais estrita possível à lógica do mercado. A BBC, que tinha os direitos de propriedade intelectual de *Wallace e Gromit*, pôde, assim, definir 55 licenças e cerca de trezentos produtos ao mobilizar uma rede de agências no mundo todo cujo lema era: “Nós não criamos produtos, nós damos oportunidade para que as empresas criem produtos” (Ibid., p. 98). Nesse estágio, as estratégias de criação de objetos podem mudar de acordo com os agentes iniciais. No caso de *Toy Story*, seu merchandising foi realizado pela especialista mundial na matéria, Disney, o que levou a logomarca a estar presente em mercados muito extensos e muito diversificados artisticamente, mas de modo a que não se perdesse a intimidade com os personagens. No caso de *Wallace e Gromit*, pelo contrário, a BBC insistiu nas dimensões mais afetivas e familiares dos personagens e controlou o lançamento de linhas de produtos, zelando para conservar tanto quanto possível aquelas dimensões.

AS MARCAS, FABRICANTES DE PRODUTOS OU DE IDENTIDADES?

As marcas assumem, então, grande importância, traço amplamente ressaltado pela obra crítica de Naomi Klein, *No Logo* [Nenhum logo] (2000), bem como pela obra mais reflexiva de Celia Lury, *Brands: The Logo of the Global Economy* [Marcas: o logotipo da economia global] (2004), para quem a tendência geral das instituições, tanto empresas quanto estabelecimentos públicos, é transformar-se em marca (Roet, 2012, pp. 4-5). Um dado quantitativo simples mostra a importância disso: enquanto em 2001 as cem maiores marcas representavam um faturamento de cerca de 434 bilhões de dólares, essa cifra

foi multiplicada por três em 2011, para então ultrapassar os 1,258 bilhão!¹ Essa mudança quantitativa é acompanhada por uma mudança qualitativa.

Agora se está longe da marca de manada que aparece já no século XVI ou mesmo da marca clássica do capitalismo em que se tratava de afirmar uma qualidade específica, tentando assim convencer os consumidores. Hoje a marca pretende conferir uma personalidade àquele que se torna seu portador ou vetor, tornando-se um produto cultural em si mesmo. Mais ainda, a marca é considerada como um ativo que, por sua própria existência, acrescenta um novo valor ao produto. Portanto, nela existe mais do que um signo, um valor em si, o que dá lugar à célebre sentença: “um produto é o que é oferecido por uma empresa, uma marca é o que é pedido por um consumidor” (Pavitt, 2000, p. 73). O valor da marca então é o que possibilita ao consumidor revestir-se de uma identidade, que o reúne à comunidade por ele desejada, e essa é a operação pela qual um objeto torna-se uma mídia. Assim, as marcas não têm mais grande coisa a ver com o marketing clássico, mas sim com a maneira como pretendemos viver o modo de relações e com os comportamentos que desejamos adotar e vemos serem adotados por outros, valores imateriais para os quais os objetos têm apenas o papel de âncora.

Daí resulta um aspecto muitas vezes negligenciado pelas análises ortodoxas: os consumidores de bens fazem na realidade um trabalho imaterial em prol das marcas, permitindo que elas se apropriem dessa produção de valores sociais “pelos outros” e a transformem em produção de valores econômicos “para si mesmos”. Em 1996 Lazzarato definiu esse trabalho imaterial como “o trabalho que produz a dimensão informacional e cultural dos bens” (Lazzarato, 1996, p. 132), definição ligeiramente modificada por Arvidsson (2006, p. 10), para quem esse trabalho é “o trabalho empregado para produzir as qualidades imateriais de bens e as condições que garantem sua reprodução”. Esse trabalho imaterial é um trabalho livre, executado sem nenhuma restrição, e vem somar-se ao trabalho material efetivamente incorporado e juntar, à funcionalidade econômica do produto assim ofertado, uma funcionalidade social. Haveria então uma empresa social que viria juntar seus próprios efeitos aos efeitos de uma fábrica econômica, o que significa que haveria condições da reprodução do sistema que não dependeriam mais diretamente da empresa capitalista, mas dos próprios consumidores. A exploração direta do trabalho seria, mesmo, completada ou reforçada por uma autoexploração dos consumidores, o resultado sendo que as marcas podem vender seus produtos a um preço maior do

¹ Cf. Interbrand 2011, Relatório 2011. Disponível em: <<http://www.bestglobalbrands.com/previous-years/2011>>.

que seu custo de produção. Não é necessário passar pela terminologia marxista para chegar a esse resultado, ainda mais porque um debate complexo começa aqui para saber se esse trabalho imaterial não repousa sobre os dispêndios materiais de energia humana (Hardt e Negri, 2004).

É então pertinente a observação de Arvidsson, para quem essa atividade imaterial se junta à tendência dos próprios indivíduos de querer produzir valores culturais. A par com isso há outro traço do capitalismo cultural global, a saber, uma reutilização das mídias que se pretende orientar e não apenas seguir. Com efeito, esse trabalho imaterial utiliza as mídias, em primeiro lugar a internet, para gerar os valores sociais com que se envolvem os objetos, o que então acrescenta bastante à midiaticização dos objetos e objetivação das mídias e à hipersubjetividade das escolhas culturais. Os produtores de objetos, aliás, sabem disso muito bem quando organizam dispositivos de contato na internet entre os consumidores para ali catalisar uma fábrica social de valores. O fato de recorrer a essa *fábrica sem paredes* tem como consequência que mais nenhuma esfera da sociedade escapa ao determinismo da acumulação do capital e que a oposição superestrutura/infraestrutura perde muito do significado. O efeito das marcas é inserir a lógica da acumulação na chamada sociedade da informação.

Esse destaque dado ao papel das marcas também esclarece as novas relações entre consumidores e produtores e o tipo de regulamentação de mercado que pode resultar disso. Se por um lado se reconhece a margem de autonomia e liberdade aos consumidores na escolha de seu consumo, por outro lado, cabe perguntar se essa liberdade será total. O controle social não pode mais obviamente consistir em lhes dizer exatamente o que devem consumir, mas, antes, que tipo de comportamento seria bom que adotassem para que o sistema funcione, o que desloca as perspectivas mais tradicionais do marketing.

Essa história começa de fato antes da crise de 1929, quando se sente que o mercado deve obrigatoriamente seduzir para que goze de uma maior legitimidade social, e que convém comprar bens novos mesmo antes que os antigos tenham esgotado suas funções. Já em 1927 escrevia um jornalista americano: “Nossa democracia está a ponto de mudar... é a do consumismo... A importância do cidadão americano não é ser um cidadão, mas um consumidor”.² A isso, o presidente Hoover poderia acrescentar, dirigindo-se aos homens de negócios: “Seu trabalho é simplesmente criar desejos e transformar pessoas em máquinas que procurem a felicidade permanentemente”.³ Portanto, era preciso passar

² *Century of the Self*, documentário de Adam Curtis (Grã-Bretanha, 2002).

³ *Ibid.*

de uma cultura de satisfação das necessidades a uma cultura de provocação de desejos. O marketing enveredou bem rapidamente por esse caminho, ainda que precisasse enfrentar as dúvidas criadas pela Grande Crise e pelas guerras.

A verdadeira mudança, aliás, não residia tanto nessa nova problemática, mas no fato de que o objeto não era considerado como um ponto de chegada para satisfazer uma dada necessidade, mas como ponto de partida para desenvolver outros produtos e assim beneficiar-se da experiência. Esse descompasso essencial fazia bem mais do que dar autonomia ao consumidor, ele fazia do objeto uma mídia e criava um diálogo possível entre produtores e consumidores. O marketing funcionava em circuito fechado, pois o que estava em jogo para os produtores não era mais tanto impor um programa dado *a priori* aos consumidores, mas observar que partido poderiam tirar de seus objetos e explorar as pistas que poderiam tornar esse objeto ainda mais fundamental na elaboração de um modo de vida, dando preferência às variáveis emocionais e sociais e não só às utilitárias ou funcionais. A própria ideia de uma relação tornava-se central, pois ela comprovava que a marca era tão trabalhada do lado do produtor quanto do consumidor. Assim, a marca tornou-se uma mídia no sentido próprio da palavra.

Isso leva a outro problema, o das relações com as outras mídias, cada uma contando uma história própria, o que Jenkins já tinha enfatizado em 2006 em sua obra *Convergence Culture*: “o ideal é que cada mídia conte a história melhor que possa contar, o que significa que se pode começar por um filme, passar para a televisão e finalmente para um parque de diversões” (Jenkins, 2006, p. 96). Essa convergência funciona de modo um pouco diferente quando se trata de marcas e não mais de histórias, pois então ganha-se em colocar todas as mídias coerentemente em torno de um mesmo tema. Não se trata mais de escolher “a melhor” mídia em um dado momento, mas de jogar simultaneamente em todas. O exemplo de *Harry Potter* é exemplar. Se a história inicial é de ordem literária, a ordem visual acrescenta-lhe um caráter próprio que enriquece a primeira, mutuamente. Aliás, as marcas de luxo compreenderam isso muito bem: se elas muitas vezes partem de um produto de referência, um equipamento de viagem, uma roupa, um perfume, um relógio, rapidamente mobilizarão uma linha de produtos para se tornarem parceiras de um estilo de vida que elas observarão e farão evoluir. Elas também não vão largar na beira do caminho aqueles consumidores que não podem comprá-las, aos quais irão oferecer substitutos com preços mais acessíveis. A marca utiliza esses produtos como telas e os objetos são bem

mediatizados: “A marca e seu logotipo funcionam como sinais de liquidez que circulam por locais tão variados quanto os cartazes, as vitrinas, a publicidade, os eventos” (Lury, 2004, p. 78). O consumidor, portanto, não está perdido para o produtor, e o produtor beneficia-se dessas diferentes vias para melhor analisá-lo e estimulá-lo.

O status que a marca reconhece assim ao consumidor também pode trazer-lhe problemas. Pois se de um lado a marca tem interesse em ver se desenvolver a engenhosidade dos consumidores para produzir experiências com os objetos postos à sua disposição, ainda é preciso que essa liberdade não sirva para processar a marca. As marcas também tendem a utilizar outro vetor de informação sobre seus consumidores ao incentivá-los a juntar-se a comunidades virtuais definidas em relação à própria marca. Existe um esforço para agrupar os apreciadores de modo a intensificar suas trocas e produzir um boato ou comentários positivos que irão convencer outros tantos consumidores dos benefícios de uma marca, e essa informação não pode mais ser considerada como interessada economicamente. Também nisso há obstáculos que podem entrar essa estratégia. Embora a marca deva incentivar a criação de tais comunidades, ela não deve fazê-lo às claras. O fato de falar a favor de uma marca não acarreta necessariamente que ela seja comprada, sem falar na publicidade que se voltaria contra a própria marca. Um exemplo célebre disso é a comunidade criada por iniciativa da Volkswagen, que fez circular um filme em que um terrorista se explodia dentro de um carro, mas o carro não explodia porque era suficientemente robusto. A empresa automobilística fez de tudo para suprimir um filme que, ao querer fazer “o bem”, associava a marca ao perigo.

UMA DUPLA ESTÉTICA?

Fica-se, então, diante de um espectro dos bens culturais. À obra de arte definida frequentemente por sua falta de valor utilitário podem-se contrapor produtos que dão provas ao mesmo tempo de um valor estético e de um valor utilitário, ainda que a dose correspondente de um e outro possa variar de caso em caso. Se é bem lógico definir tais subconjuntos de bens culturais, convém ainda especificar suas relações. O recurso ao conceito de estética até aqui considerada marginal pode contribuir para isso (Ferry, 2001). A origem desse conceito está na fonte de muitos debates, como aliás já foi mostrado. O termo *estética* é proposto por Baumgarten em 1750 em sua obra *Aesthetica* (Baumgar-

ten, 1998). Ali ele mostra que os fatos da sensibilidade ou *aestheta* são saberes ou objetos do conhecimento tanto quanto os fatos da inteligência ou *noeta* (Lescourret, 2002). Embora essa distinção aponte para a possibilidade de analisar o belo de maneira científica, ela levanta inúmeras questões: o que é arte e qual sua finalidade? De qual arte se trata, já que os discursos referem-se principalmente às artes plásticas, tais como pintura e escultura? Os artistas não podem eles mesmos interpretar o que fazem sem que outros sejam levados a fazê-lo? Pode-se falar do belo sem ter um mínimo de prática nesse campo? Uma coisa é certa: a estética deverá abrir caminho próprio entre a filosofia, de um lado, e a arte, do outro.

A interpretação que nos parece ser a mais pertinente é dada por Luc Ferry, para quem o verdadeiro surgimento da estética vem de que toda “lei” deve agora extrair seu fundamento do interior das pessoas elas mesmas e não da decisão da Igreja ou do Príncipe. Desde o final do século XVII, a lei torna-se “nas sociedades modernas, a expressão da personalidade de um indivíduo, decerto fora do comum, genial, mas não menos humano” (Ibid., p. 17). Não se trata mais de apenas imitar para revelar o belo, mas de criar a partir de si mesmo, o que implica um descompasso possível entre o verdadeiro e o belo e, por isso mesmo, a necessidade de um critério do belo. O problema da criação está, portanto, colocado abertamente, pois não se trata mais de imitar alguma coisa, mesmo a melhor possível. Se para os *antigos* a obra de arte é concebida como um microscópio ligado a um macrocosmos que lhe dá o que é substancial e o belo é associado a uma ordem em que devem reinar a medida e a proporção, para os *modernos*, a obra de arte refere-se à subjetividade: a harmonia não desaparece em uma ordem transcendente exterior ao homem, mas incide naquilo que pode existir em nós como diferentes faculdades. Mesmo que alguma coisa fosse intrinsecamente bela, nem por isso iria necessariamente dar-nos prazer. Enfim, para os *contemporâneos*, a obra é o prolongamento de um ser isolado, não nos revelando mais do que o itinerário daquele que cria as obras. Como, então, pôr-se de acordo sobre alguma coisa que justamente foge à objetividade e fala à subjetividade? A estética parece começar ali onde a filosofia parece terminar, e é ao definir os critérios do gosto e não mais necessariamente do belo que se tentará ultrapassar essa dificuldade (Ibid., p. 40).

Kant então se encontra, de um lado, ante os racionalistas, para quem os gostos não se discutem, porque não podem ser tratados de maneira científica, e, de outro lado, diante dos sentimentalistas, para quem a subjetividade

intrínseca dos gostos também impede toda discussão possível. Mas para Kant não há necessariamente um impasse se se aceita discutir os gostos, pois será encontrada no fundo de si mesmo uma análise do gosto com resultados notáveis e, portanto, uma análise do juízo sobre o gosto. Embora este não se baseie em demonstrações científicas, ele remete a coisas inteligíveis. De fato, a beleza desperta nos homens alguma coisa de inteligível para eles, com a condição, entretanto, de saber navegar entre dois recifes: aquele do inefável ou puramente agradável e aquele da escolha feita pela maioria ou do indescritível. Kant parte daí em sua *Crítica da faculdade estética de julgar*, primeira parte de sua *Crítica da faculdade de julgar*. Ele considera, com efeito, que o juízo de cada um sobre o belo, portanto subjetivo e particular, é, ao mesmo tempo, um juízo universal e um juízo particular: universal porque pode ser colocado sob as regras universais; particular porque provém da experiência subjetiva de cada um de nós. A complexidade dessa posição vem de que é difícil impor um gosto baseado em valores universais, portanto, válido para todos. Se de um lado a ciência do belo é impossível por falta do conceito de belo, de outro, a educação do juízo do gosto é possível. Quando se diz que alguma coisa é bela, não se está impondo uma ideia do belo, mas sugerindo que existe em cada um de nós um sentimento que faz com que se possa achar aquilo belo. Daí a definição de Kant: “O gosto é... a faculdade de julgar *a priori* a comunicabilidade de sentimentos ligados a uma dada representação...” (Kant, 1985, § 40). Ele propõe, então, encontrar o conceito do belo no fervor de que compartilhariam aqueles que têm um mesmo gosto. Essa concepção kantiana traça assim uma direção essencial para a compreensão das relações entre artistas e políticos: a obra de arte é fonte de fervor, que é, além disso, um fervor coletivo.

Para Nietzsche, a arte deve expressar a multiplicidade radical da vida, assumir uma verdade e uma realidade mais real do que a realidade da qual no máximo só podem ser percebidas as aparências. Existe uma relativização do par *sujeito-objeto* e um *rompimento do sujeito* pelo reconhecimento do inconsciente, dos mundos por trás das sombras. O homem torna-se pela primeira vez dono de seu destino e, depois de ter afastado Deus, ele relativiza a razão. Não há mais transcendência em relação a esse perpétuo devir que é a vida.

Sobre essa relação com a história da arte, Nietzsche dirige-se aliás a Kant ao considerar que o melhor meio de apreciar a arte grega não é referir-se a ela como um modelo a ser seguido, mas ver nela o que prenuncia de nós mesmos

(Nietzsche, 1967). Ora, a Grécia que se admira é uma falsa Grécia, aquela que esquece que “saber” é de início reconhecer a própria “ignorância”, daí sua ligação entre uma Grécia dionisíaca e uma Grécia apolínea. Em *O nascimento da tragédia*, ele lembra assim o caso da música, sob a dupla influência, aliás, de Schopenhauer e de Wagner. Ao fazer da música o meio para alcançar um absoluto contemplativo, menos sujeito ao mundo sensível do que às outras artes, preserva-se permanentemente uma vontade de reviver, uma vontade de querer-viver. Mas essa música dionisíaca não tem nenhum sentido se se ignora outro componente, a ordem apolínea, aquela das belas aparências e da luz que resistiu por muito tempo às influências mais misteriosas vindas do Oriente. Assim, pode-se ver Apolo compondo com Dionísio para produzir ritmos e sons incomuns, signos de vitalidade, e Dionísio tornar-se o deus da dissonância dominada, abrindo caminho para uma estética dessa vez seriamente afastada das referências gregas à regra. O esteticismo torna-se, então, uma espécie de fisiologia aplicada, a arte age como sugestão sobre os sentidos e a vida, a tragédia é a tônica (Ibid., p. 171).

É difícil não fazer uma relação entre essa nova abordagem do esteticismo e o subconjunto dos produtos culturais em que prevalecem hoje comportamentos irracionais provocados por agrupamentos de massa ou por exclusões. Não há mais o belo em si, criação voluntária de relações entre causa e efeito, há apenas vontades fortes e vontades fracas. Não se deve dizer “eu penso”, mas “isso pensa”. Portanto, vê-se de fato despontar aqui duas abordagens da estética: uma abordagem kantiana que fica mais reservada para as obras de arte no sentido tradicional, mesmo que não explique grande coisa das dinâmicas econômicas correspondentes, e uma abordagem nietzschiana que se refere mais a produtos culturais em que os efeitos da moda e os movimentos coletivos mais ou menos racionais explicam muito da dinâmica econômica correspondente. Pode-se mesmo ir mais longe considerando que Nietzsche entreviu aqui todo o poderio do movimento dos autoprodutores de conteúdo, que são ao mesmo tempo produtores e consumidores, e que vão justamente procurar a diferença em relação às produções já conhecidas. É possível, portanto, encontrar no momento nietzschiano uma série de observações e referências que ajudam a compreender em que e como a estética transborda sobre as esferas econômicas mais amplas do que as identificadas pelo momento kantiano e contribui para uma economia política da arte ao mesmo tempo mais ampla e mais aberta.

SERÁ O LUXO CRIATIVO?

Uma explicação do caráter originalmente criativo da economia localiza-se muitas vezes do lado do luxo, sendo os produtos culturais e os bens de luxo frequentemente assimilados uns aos outros (Pinkashov e Rachna, 2014). De um lado, nota-se que os bens de luxo derivariam mais ou menos diretamente das produções artísticas e que, portanto, ofereceriam, aos artistas-empresas, mercados que lhes possibilitam resistir às dificuldades conjunturais. Mas esses artistas-empresas têm alguma vantagem com isso? Não se pode constatar, por outro lado, uma pressão crescente dos que dão as ordens financeiras que movem as indústrias de luxo, pressões que podem frear ou mesmo extinguir o potencial de criatividade artística?

Para entendê-lo, é pertinente partir das definições de Veblen, pois elas ajudam a compreender o papel motor atribuído à indústria do luxo. Para Veblen, existem bens (que serão por enquanto classificados como bens de luxo) que são objeto de esnobismo: são comprados porque são caros e porque possibilitam, portanto, diferenciar seu consumo daquele dos outros. Aliás, ele contrapõe esse *efeito do esnobismo* a um *efeito de moda*, a saber, bens que são comprados porque são consumidos por outros. O que associa essas duas situações é o fato de que o fundamento do consumo não está mais apenas em uma relação utilidade-preço, mas no efeito social que se pretende obter do seu próprio consumo, o que leva a passar de um ambiente puramente funcional a um ambiente cultural.

Com a sociedade de consumo, o luxo não está mais reservado às elites políticas, religiosas ou econômicas, mas se abre a outros grupos. Ou melhor, ao criar uma dependência dos consumidores ante a marca, o luxo torna-se uma garantia de sustentabilidade das empresas e das atividades que com elas colaboram. LVMH não produz mais apenas malas para fins de transporte, bem necessárias em uma época em que se desenvolviam as viagens, mas bens procurados como experiências de ligação a valores que possibilitam que a pessoa se identifique (Ibid., p. 20). A marca não é mais só o resultado de um produto reconhecido por qualidades excepcionais, mas o portal pelo qual se chega a certas experiências. As empresas enfrentarão aqui grandes riscos para saírem dos mercados elitistas tradicionais e passarem aos mercados “novos”, visando um número de consumidores sempre maior. Se de início os primeiros bens de luxo eram produzidos por artesãos ou pequenas empresas que mobilizavam talentos

excepcionais durante longos períodos de tempo, os novos produtos culturais ou de luxo integram esses artistas em estruturas anônimas sensíveis à maximização mais rápida possível dos lucros. As empresas irão cortar cada vez mais os esforços necessários e o tempo requerido pela produção, colocando agora a dimensão econômica no centro da atividade e marginalizando outro tanto a dimensão artística.

As empresas de luxo funcionam, então, difundindo valores compartilhados pelos próprios consumidores e ultrapassando três tensões que opõem o mercado à sociedade: a tensão entre competição e cooperação; a tensão entre seletividade e solidariedade; a tensão entre oportunidade e sustentabilidade. Essas empresas de luxo devem, então, produzir valores ou no mínimo contribuir para a sua produção, e isso apenas quando se sabe que em longo prazo os preços irão de alguma forma seguir os valores. Outros o dizem de outra maneira ao afirmarem que, em face desses bens, os consumidores são não tanto compradores quanto acionistas que buscam, por seus comportamentos, juntar-se a uma comunidade, o que talvez possa explicar por que aceitam pagar tão caro por tais produtos. Os célebres obstáculos encontrados por muitas empresas, e que provêm da ideia de que os compradores não aceitariam pagar um pouco mais para gozar de maior qualidade, é ultrapassado pelo fato de que ao pagar um pouco mais se entra em um novo mundo!

Se essa economia do luxo constitui, por sua importância, uma característica da economia contemporânea, será que ela se constitui em uma referência crescente?

De um lado, pode-se encontrar aqui certo número dos traços notáveis da economia criativa: a novidade, mesmo que não seja unicamente a especificidade dos bens de luxo; a experiência, o que sublinha que a “nova” economia baseia-se cada vez mais nas necessidades de ordem psicológica e imaterial; o comportamento dos compradores, que veem em suas compras investimentos neles mesmos.

De outro lado, o poder de sedução dos bens de luxo é efêmero e discutível. Com as empresas sacrificando-se para crescer, os bens de luxo podem tornar-se no máximo bens superiores no sentido de Veblen, gerando vontades e revoltas (Ibid., p. 46). O desvio da farinha no *ancien régime* “para branquear as perucas e penteados dos aristocratas e dos burgueses” em vez de servir para produzir pão é ainda mais revelador! A partir do momento em que o bem de luxo torna-se fonte de um consumo sem utilidade, o luxo novamente se confunde com um privilégio, sejam quais forem as partes presentes (Ibid., pp. 74-7).

Os bens de luxo ilustram, assim, bastante bem as vertentes positivas e negativas da economia criativa. Mas é difícil dizer que eles oferecem um paradigma ou mesmo que constituem sua essência, pois suas características estão longe de constituir traços automaticamente distintivos de outras atividades.

Mas pode-se fazer uma última pergunta: o luxo ainda é o luxo? Quando em 1966 Yves Saint-Laurent abre Rive Gauche, uma marca de prêt-à-porter que vendia a preços consideravelmente mais baixos do que as casas de alta-costura com o objetivo de capturar um novo mercado, são raros os que veem nessa iniciativa uma revolução econômica, mas sim um movimento simpático para fazer com que mais eleitos participem do consumo de bens de luxo, exatamente organizado por uma pessoa para quem a moda era uma criação intrinsecamente artística (Thomas, 2007, p. 33). Entretanto, esse movimento iria levar a uma reorganização da indústria da alta-costura nos moldes capitalistas mais clássicos: não existe mais um bem único por suas características e raro em quantidade, mas uma pirâmide de bens ligados (alta-costura, prêt-à-porter, série), cada um deles servindo como apelo a mercados ampliados, ainda que isso leve a passar da excepcionalidade para a banalidade, ficando só a marca como algo comum a todos. No caso, podem-se encontrar produtos excepcionais feitos sob demanda para uma minoria, seguidos de produtos genéricos para um grupo ampliado de consumidores e, enfim, toda uma série de acessórios e complementos, algumas vezes distantes das roupas (perfumes, relógios etc.), para fazer com que uma imagem seja compartilhada pelo maior número de pessoas e, também, multiplique o retorno financeiro.

Essa evolução não parou por aí, pois logo os responsáveis por essas novas pirâmides compreenderam que seu interesse não era apenas definir novas linhas de produtos ligados uns aos outros, mas controlar sua venda no varejo.

Se o modelo econômico estava para mudar, uma característica do modelo inicial da economia de luxo subsistia: o varejista ou aquele que fica frente a frente com o comprador final é aquele que realiza a margem de lucro mais elevada, muitas vezes em detrimento da margem realizada pelo produtor situado no início. Assim, assistia-se ao paradoxo segundo o qual aquele que era verdadeiramente o produtor da novidade ganhava menos do que aquele que a transportava e a punha em contato com seus usuários, atividades bem menos inovadoras se não inúteis. Quinze anos depois da experiência de Yves Saint-Laurent, a experiência de Vuitton pôs esse fenômeno sob os holofotes: o novo gestor da empresa de bens de luxo, Henri Racamier, descobriu que os varejis-

tas da marca tinham lucros bem superiores ao produtor, em geral o dobro, o que limitava as possibilidades de inovação e acarretava obviamente riscos de estagnação do produto. Isso se relacionava não só à posição final do varejista, mas ao fato de que este se interessava mais pela circulação do produto do que pela inovação que poderia experimentar. Ora, o varejista transmitia uma informação deturpada aos produtores, não a que poderia definir novas pistas para melhorar a qualidade do produto, mas a que avalizava a maior demanda potencial. Henri Racamier então decidiu não apenas rever o conjunto dos contratos de representação e vendas como começou, além disso, a organizar sua própria rede de distribuição, especialmente nos melhores pontos de venda. Alguns anos depois, assistiu-se a uma inversão das margens: a margem da marca passou a 40% enquanto a dos varejistas diminuía para 15%-35% (Ibid., p. 35). E mais, essa revolução se fazia sem ser necessariamente acompanhada por uma degradação da qualidade do produto.

Surgiu outra transformação com a mudança do conceito de propriedade, que não deixava de acontecer com essas indústrias assim como nas outras. Sem dúvida, sua origem artesanal e familiar, até idiossincrática, levava a tradições em que o produto era defendido em nome de suas características intrínsecas. Aos poucos, o conceito de propriedade evoluiu porque alguns de seus herdeiros ganhavam com a venda de suas participações a bancos ou operadores, de modo a realizar grandes lucros em curto prazo ali onde o outro lado da alternativa levava a fazer frutificar adequadamente, mas não sem riscos, o portfólio de atividades familiares. Ora, os novos intervenientes não compartilhavam necessariamente das lógicas anteriores, pois o que agora contava para eles era menos o produto em si do que aquilo que o produto representava na cadeia de valor potencial. O caso de Gucci é muito simbólico dessa evolução, pois a grande empresa toscana sofreu muito com essa vontade de ampliar os mercados de maneira brutal e seguiram-se vários conflitos financeiros. Mas talvez seja a tentativa de tomada de controle da Gucci pelo grupo LVMH e, portanto, por Bernard Arnault, que melhor liquidou a história. Quando perguntaram a Bernard Arnault por que ele queria comprar a Gucci (antes de fracassar nisso, levando em conta o movimento estratégico entre Gucci e Pinault), ele respondeu muito simplesmente que as razões eram puramente financeiras: as ações da Gucci estavam subvalorizadas e, portanto, sua taxa de rentabilidade menos da metade do que a da LVMH podia ser facilmente aumentada por meio de algumas medidas de gestão (Ibid., p. 41). Alguns anos antes, quando tinha assumido o controle da LVMH, o mesmo Bernard Arnault tinha declarado: “a indústria de

bens de luxo é a única indústria em que é hoje possível ter margens de luxo” (Ibid., p. 49; Forrestier e Nazarine, 1992, p. 106).

Quando se fala hoje de bens de luxo, não se deixa de ressaltar essa dimensão cultural do consumo, mas classificar essa indústria como *indústria das margens de luxo* talvez seja a definição contemporânea mais adequada. Em todo caso, ela explica bem as tendências. A primeira é a da ampliação dos mercados. Em 2010 estimava-se que perto de 20% dos lares japoneses tinham um produto cultural com a marca Vuitton, o que não deixava de estar relacionado com o extremo cuidado posto pela marca para controlar as redes locais de distribuição em termos de preço e qualidade (Thomas, 2007, p. 75). Talvez seja mais significativo que nesse mesmo país são os solteiros, cada vez mais numerosos e ricos (*os parasite singles, solteiros parasitas*), que compram a maioria dos bens de luxo (Ibid., p. 79). A segunda é a progressiva diversificação dos pontos de venda — e, portanto, de acessibilidade — dos bens de luxo. Enquanto, durante muito tempo, eles estiveram limitados a alguns raros locais estratégicos, pouco a pouco se beneficiaram de uma extensão para as grandes lojas de departamentos, os centros comerciais, os shoppings de todo tipo, as plataformas de transporte como os aeroportos etc. Isso levou ao desafio de estocar, pois a necessidade de estoques aumenta bem rápido, daí o peso dos não vendidos, o que acabou por gerar as “lojas de fábrica” ou *outlets*. A venda pela internet tornou-se então um caso de sucesso (Net-a-porter.com), bem como de estrondosos fracassos (Boo.com). O que a experiência desses sites mostra é que a venda de produtos de luxo pela internet não funciona se ela tenta acompanhar o que fazem outros sites. É preciso que ela cumpra uma função mais imaginativa, do tipo daquela que se podia encontrar nas primeiras lojas de luxo, e que ela ofereça possibilidades de personalização ou de *mass customization*. A expressão *merchantainment*, aliás, já foi utilizada (Ibid., p. 253). Uma última tendência destaca-se de seu regime de produção: a simplificação das operações e a divisão das tarefas acabam prevalecendo sobre a dimensão artística ou artesanal de um trabalho de raras qualificações e perícia. A fronteira entre esses dois movimentos é menos evidente do que se pensa, pois não há razão *a priori* para eliminar qualquer inovação tecnológica ou qualquer redefinição dos processos de trabalho, ainda mais que alguns entre eles podem trazer mais segurança ou mais precisão na natureza dos bens oferecidos. Mas a questão é saber até onde se pode ir nesse caminho e a partir de que momento a mobilização da perícia ou de materiais excepcionais cedem lugar para outros, a

ponto de desnaturar a produção. O exemplo da fabricação de bolsas de mulher é aqui revelador e não só porque elas continuam sendo ainda hoje o bem de luxo citado com maior frequência. Sem dúvida, porque as empresas que participam desse processo dão provas de performances muito diferentes, umas vendo suas margens decolar (Gucci, LVMH), enquanto outras, pelo contrário, pretendem limitá-las (Hermès) para que isso conserve estáveis as formas dos empregos artísticos e continuem sendo portadoras *a priori* de qualidade (Ibid., p. 194). A maneira de costurar as bolsas é reveladora do que está em jogo nesse debate; salvo quando a produção dessas bolsas abandona os locais tradicionais emblemáticos para procurar mão de obra mais barata em lugares distantes, o debate torna-se bem mais simples...

Em conclusão, a indústria dos bens de luxo pode dar lugar a duas interpretações. De um lado, ela seria uma indústria que tenta manter o contato com necessidades possíveis ou mesmo imaginadas de seus usuários, inovando de forma permanente a qualidade dos bens e serviços propostos, e, para isso, operando tanto na dimensão material quanto imaterial de sua produção, assim como de seu consumo. Por outro lado, ela não seria finalmente mais do que um princípio de marketing para drenar, por meio de construções discordantes, massas consideráveis de consumidores e tornar-se, assim, uma indústria das margens de lucro de luxo.

4. A EMPRESA ARTISTICAMENTE CRIATIVA

Não é nada pertinente classificar *a priori* as empresas como criativas ou não criativas, pois todas podem ou não ser criativas. Em face do mercado, toda empresa deve efetivamente ser criativa, salvo se entender que as necessidades em jogo são imutáveis e a concorrência, inexistente. Esse critério de criatividade deve, então, ser explicitado como foi feito no primeiro capítulo, mas dessa vez na esfera da empresa e não mais da economia inteira. Aqui, as empresas intervêm em mercados em que é grande a incerteza, o que faz com que tenham de persuadir os usuários em potencial do valor de seus produtos. Elas mobilizam recursos humanos muito específicos cuja qualificação, bem como remuneração implicam modalidades adaptadas de remuneração. E têm de apelar para modalidades de financiamento distantes do funcionamento tradicional dos mercados financeiros. Tudo isso pode desembocar em modos específicos de gestão, como enfatiza a expressão frequentemente utilizada, *novos modelos de negócios*.

A ESPECIFICIDADE DA EMPRESA ARTISTICAMENTE CRIATIVA

Uma incerteza estrutural

Fabricando um produto novo, uma criação, a empresa-criativa não sabe se esta e a novidade que dela decorre serão reconhecidas, recebidas e avaliadas pelos usuários. De fato, os destinatários em potencial ignoram ou apreendem com dificuldade a qualidade desses novos bens ou serviços se não os tiverem experimentado ou dispuserem de informação suficiente. Dos dois lados do mercado a incerteza domina: o consumidor não sabe bem o que traz essa novidade e o produtor não sabe a reação que os consumidores terão quando entrarem em contato com ela, o que torna impossível a assimilação dessa criatividade à inovação econômica tradicional, segundo Schumpeter. Tratando da identificação do que seria a inovação, isto é, a colocação no mercado de um novo bem ou de um novo pro-

cesso dentro de um ambiente em que era possível aproximá-los de outros bens ou processos, Schumpeter reconhecia que havia alguma coisa de “irredutivelmente novo” na criação, a passagem de um paradigma informacional a outro, transição impossível de confundir “com sucessivos movimentos marginais” (Schumpeter, 2011, p. 115);¹ e, portanto, impossível de analisar em relação ao que já existia.

“Ninguém sabe”, fórmula retomada por Caves (2000), será então o lema da empresa-criativa. Uma imagem aproximada — mas já redutora desse desafio — pode ser encontrada na referência ao protótipo.² Em geral, o protótipo é o meio pelo qual um empresário testa a qualidade do produto e se assegura de que ele será aceito pelo mercado antes mesmo de empreender sua produção. Mas agora o protótipo é ao mesmo tempo o produto “final” e a série, de modo que qualquer desajuste inicial entre a natureza do bem e o gosto dos consumidores priva o produtor da rentabilidade esperada. Esse diagnóstico pode ser modulado segundo o tipo de produção, mas não desaparece. Diante de um novo espetáculo, o melhor meio de se organizar será remeter-se aos elementos mais conhecidos do repertório, reforçado pelo recurso aos atores mais conhecidos nas montagens mais clássicas.³ Diante de bens que não gozam de nenhum ambiente acessível, a inspiração pode vir do *princípio do dominó*: cria-se um bem em relação ao qual existem indícios de sucesso no passado, os quais então apontariam para um sucesso futuro.⁴ Outros meios, mais comerciais, tentaram superar essa incerteza vendendo a preço baixo os primeiros bens de tal forma que seus compradores aproveitem o preço favorável e assumam o risco da compra; ou, melhor ainda, vendendo-os por subscrição ou assinatura. E se isso não bastar, serão chamados especialistas “neutros” para explicar por que é interessante comprar tais bens.⁵

1 Para ilustrar essa ruptura, ele prossegue: “acreditei compreender que a pintura do Cristo de Mantegna foi considerada como um salto qualitativo no desenvolvimento das artes, precisamente porque era imensamente nova... O aspecto mais notável dessa pintura é a inclusão de uma perspectiva em que a imagem do redentor parece seguir o visitante durante toda sua observação graças a ilusões técnicas”.

2 A incerteza deve-se em grande parte a que os consumidores podem não apreciar devidamente o novo oferecido. O argumento da novidade intrínseca não basta, e muitos autores sublinharam que o que podia não ser reconhecido em um dado momento no tempo, podia sê-lo mais tarde.

3 O mais simples seria deduzir a qualidade do bem artístico de seu preço de mercado, onde isso existe. Um concerto dado por três tenores e para o qual se paga um preço elevado seria *ipso facto* interpretado como um produto de altíssima qualidade. Mas então se inverte a relação causal geralmente admitida: onde a qualidade deveria normalmente definir o preço, o preço determina a qualidade.

4 A publicação de uma obra sob uma dada etiqueta — livro, disco, turnê de concertos etc. — constitui uma informação objetiva do valor dos artistas que contribuíram para ela quando o produtor tiver adquirido certa notoriedade. As coleções virão afinar essa interpretação na medida em que possibilitam ao produtor segmentar o mercado em função dos diferentes tipos de gosto.

5 *A priori*, o crítico não tem nenhum papel oficial e não participa da realização das transações no mercado, ainda que certas confusões possam aparecer, por exemplo, no mercado de artes plásticas em que o marchand dá sua interpretação.

Essa incerteza é, então, portadora de riscos elevados e o esclarecimento exige aqui que se distinga entre o risco do produto e o risco do produtor. Considere-se o caso do cinema. O risco do produto explica-se por três elementos: cada filme é um protótipo cujos custos não são controlados; o ciclo preparação/produção pode estender-se por vários anos, o que é pouco compatível com a previsão de uma demanda volátil e instável; o universo da concorrência é difícil de avaliar. Assim, os produtores terão de multiplicar os paliativos para evitar que o risco que pesa sobre o produto seja muito grande ou, pior, que se transforme em risco pessoal para eles! Eles se garantem financeiramente contra o risco inclusive mobilizando certos recursos como o adiantamento de receitas. Não hesitam em procurar ganhos de produtividade em atividades conexas, como a distribuição, a logística, as modalidades de financiamento etc. Transferem o risco para os próprios artistas fazendo deles coprodutores. À falta de um sucesso de público na sala de cinema, serão mobilizados outros públicos por meio da venda do produto para o exterior, do lançamento do produto em vídeo ou de sua venda para a televisão.

Três condições devem, então, ser preenchidas para que uma criação seja sustentável economicamente: 1) os destinatários da obra devem reconhecer que têm interesse por ela; 2) deve ser possível cobrir seus custos de produção em um prazo razoável; 3) no caso em que o reconhecimento demore, é preciso que o produtor possa colocar-se ao abrigo do risco, esperando por dias melhores. Esses elementos encadeiam-se, e pode-se falar aqui ou de um círculo virtuoso ou, pelo contrário, de um círculo vicioso da criação. O círculo é virtuoso quando o mercado reconhece rapidamente os novos bens, de tal forma que o rendimento financeiro vem logo cobrir as despesas assumidas pelo produtor. Na falta do reconhecimento do valor de um bem pelo público, as despesas de produção não são mais cobertas e o círculo torna-se vicioso.

O desafio da dupla temporalidade

Por definição, uma empresa artisticamente criativa quer criar bens e serviços abrindo novas perspectivas ou trazendo novas soluções para seus usuários em potencial. Isso resulta de procedimentos iterativos muitas vezes longos em que novos elementos são testados, coordenados e formatados em relação a elementos ou processos antigos, o que implica uma temporalidade particular cujo termo não pode ser previsto de antemão. Quer se trate de um software, de um filme ou mesmo de um arranjo paisagístico, o procedimento criativo funciona de modo contrário ao da simplificação, pois cada movimento é analisado com

base nos dos efeitos desejados, o que desemboca em uma operação de adensamento da significação (que nem sempre combina com uma lógica de precisão) ou em inúmeras operações:

Assim, enquanto a lógica da articulação mobiliza linguagens e objetos simbólicos cujas propriedades significativas são estáveis e determinadas, a lógica do adensamento “reabre” o conjunto das propriedades significativas possíveis de um objeto simbólico qualquer. (Béjean, 2008, p. 245)

Essa operação de adensamento pode inserir-se, além disso, em uma perspectiva mais ampla do que apenas a da realização de uma dada obra. A atividade de um criador parte em geral de uma tradição ou de um “referencial” que possibilita apreender os sentidos e efeitos dos objetos visados, como mostra a lógica do design. Existe ali um debate tradicional entre forma e função dos objetos a serem criados, e a atividade do designer se apresenta como uma espécie de combinação das duas por aproximações sucessivas. Hatchuel propõe abrir essa caixa preta fazendo uma distinção entre regimes formais (forma, textura, cores, luz) e regimes de valor (“funções” não reduzidas a funções utilitárias). O designer então seleciona regimes formais como *parâmetros de concepção*, com a finalidade de alcançar os regimes de valor desejados ao final de duas operações sucessivas. A primeira é a de “paramentação”, que possibilita enxergar um valor ao mesmo tempo exterior e interior do objeto, mas sem que, com isso, a identidade do objeto seja alterada. A segunda é a de “ponta”,⁶ que pretende criar um sentimento de descoberta, de libertação, de brecha para um mundo de objetos repentinamente repensado. O objeto, então, é não só um novo valor mas um novo ser.⁷ Nesse caso específico, a improvisação combina-se com a procura do detalhe. Ela compreende uma parte de espontaneidade, mas também é um ato de interpretação em que se aprende a imaginar, mais do que repetir (Guillet de Monthoux, 2004). Portanto, os designers jamais são agentes ou autômatos, figuras imponentes de uma teoria econômica padrão. Eles têm conhecimentos produtivos idiossincráticos, acumulados no tempo e em constante mutação, seja qual for a obra pela qual esses conhecimentos são apreendidos em um momento dado (Hatchuel, 2001).

⁶ “Paramentação” remete a operação de expansão do valor, e “ponta” visa ampliar ou revisar a identidade dos objetos. Ver: <<http://a.appliques.creteil.free.fr/telechargements/design/HATCHUEL%20A.pdf>>. (N.T.)

⁷ Assim, Hatchuel (2001) define o trabalho do designer como a seleção de regimes formais como parâmetros de concepção, com a finalidade de alcançar os regimes de valor desejados.

Diferente é a dinâmica de viabilidade econômica. Sua lógica econômica dificilmente se contenta com uma procura “excessiva” do detalhe ou com improvisações que custam tempo e dinheiro. Seu código é estável e preestabelecido, enquanto o da lógica do adensamento criativo está constantemente mudando. De fato, o produtor econômico está sujeito a certo número de imperativos precisos: cobrir os custos para garantir uma viabilidade mínima, objetivo das empresas de fins não lucrativos; maximizar o valor extraído de uma produção durante um dado período de tempo, objetivo das empresas de fins lucrativos. Enquanto para o produtor essas regras irão pesar permanentemente, para os agentes criativos — tais como os designers — elas serão flexibilizadas devido a permanentes escolhas entre *efeitos estéticos* possíveis, o que causa novos ciclos de concepção-escolha. O espaço-tempo do empresário é, portanto, fechado e mesmo que regularmente se renove ele não é mais contínuo. Por outro lado, o espaço-tempo do criador é aberto e, antes, não finito. A sucessão de temporalidades contábeis dentro das quais o empresário tem de se situar opõe-se, portanto, ao tempo longo do adensamento criativo. Em ambos os casos aparecem bens novos que se portam como produtos econômicos, mas seu horizonte não é o mesmo, e o horizonte econômico, mais curto ou estrito, corre o risco de frear o horizonte artístico e de esvaziá-lo da substância que se espera dele.

Esse horizonte econômico pode ser dilatado para que se aproxime do adensamento criativo? Isso seria desejável, pois não só o adensamento criativo demanda tempo como o reconhecimento pelos consumidores também pode exigir longos períodos. A experiência mostra que logo os limites são alcançados. Mas esse tempo não pode tornar-se infinitamente longo, e só pode ser dilatado se meios suplementares forem mobilizados, como subvenções para a pesquisa. Esse aumento da demora necessária é cada vez é mais malvisto pelos patrocinadores públicos, os quais então preferem que as empresas criativas encontrem os fundos que procuram no mercado, por exemplo, por meio do *crowdfunding*! A falta de sincronia entre o adensamento criativo e a sustentabilidade econômica constitui um desafio para as empresas criativas.

O problema da conclusão da obra, do processo pelo qual ela é declarada pronta, quer seja um software, uma obra visual, um filme, um espetáculo ao vivo, um produto da moda, comprova a tensão que pode surgir. Um gestor pode, por razões econômicas, exigir instantaneamente a realização definitiva do bem considerado, mesmo que os criadores pretendam adiá-la para aprofundar suas ações. Para o gestor, um detalhe só precisa ser especificado ou fixado, enquanto para o criador ele pode ser a base para uma reconsideração sensível

de sua obra.⁸ Uma situação em que a dinâmica econômica se impuser “demais” vai acarretar o definhamento do adensamento artístico: o reconhecimento dos consumidores será cada vez mais fraco e tais empresas estarão destinadas a desaparecer ou a incluir-se em outras lógicas, por exemplo, lógicas puras de variação (ou adaptação de produtos existentes) ou de distração.

Aliás, isso pode explicar a chegada ao mercado de *insiders* que oferecem bens de baixa qualidade, ou, melhor, que utilizam obras dos outros como chamarizes para as suas, especialmente na indústria do lazer. Por outro lado, a não realização do valor no tempo exigido pela viabilidade econômica compromete em longo prazo os investimentos criativos e pode mesmo ter o efeito paradoxal de reduzir a comunidade de criadores. Tanto em um caso quanto no outro, seria conveniente definir novos modelos de negócios.

AS OPÇÕES ENTRE CRIAÇÃO ARTÍSTICA E SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA

Louis Comfort Tiffany

Louis Comfort Tiffany (1848-1933) é, ao mesmo tempo, artista e criador de uma das mais importantes empresas de vidraria de arte dos tempos modernos. Partindo de um produto cuja composição emprega elementos naturais, ele utiliza sua viscosidade para nele inserir inúmeros materiais e tons artísticos. Jogando com as diferentes modalidades de preparação do vidro a quente e a frio, fez esculturas extremamente originais, mesmo que em seguida elas fossem amplamente copiadas (Johnson, 2006, pp. 186 ss.).

Ele se inicia na fabricação de vidro no ateliê de joalheria de seu pai, em Nova York. A seguir estuda em Paris, onde se inicia nas paisagens orientais sob a orientação de Léo Bailly. Mergulha na art nouveau em seu início, o que o levará a manter em simbiose, durante toda a vida, um imperativo de criatividade artística e outro de viabilidade econômica. Voltando a Nova York, herda o ateliê-loja de seu pai, onde rapidamente tem sucesso ao reinvestir seus lucros na fabricação de objetos de vidro, obtendo então a posição de artesão de renome. Não hesita em abrir uma loja em Paris, vendendo ao mesmo tempo objetos de vidro e de prata e aproveitando essa loja para fornecer às cortes e casas reais da Europa (Klein, 1989, p. 64). Inspirando-se nos dois movimentos que então coexistem, Arts

⁸ Em *Langages de l'art* (Goodman, 1990). Goodman utiliza dois tipos de critérios, sintáticos e semânticos: quando a organização sintática de uma linguagem é totalmente articulada, fala-se de esquema notacional; quando essa organização é aberta, fala-se de organização simbólica, pois a introdução de um novo referencial dá agora um sentido particular à linguagem.

and Crafts e Art Nouveau, ele cria em 1877-8 a Society of American Artists, em companhia de John La Farge e Augustus Saint-Gaudens, visando melhorar a atuação do mercado americano de belas-artes em termos artísticos e econômicos. Por seu lado, leva a arte do vidro à decoração de interiores, como prova a reforma da casa de Mark Twain em Hartford e, ainda mais simbolicamente, a restauração da Casa Branca a pedido do presidente Chester Arthur, de 1881 a 1885.

Sua produção da época reúne três elementos: a vontade de ser criativo; um agudo senso para os negócios; a vontade de trabalhar em equipe. Aliás, ele conduz em paralelo três estruturas que progressivamente se funde — uma empresa de produção de vidro em Nova York, um ateliê de criação e a loja herdada de seu pai —, desembocando o conjunto em 1892 em uma estrutura unificada: a Tiffany Glass and Decorating Company, estabelecida em Corona (Long Island). O tamanho da empresa não o assusta e ele vê em seu potencial o meio de alcançar o objetivo do movimento Art Nouveau: embelezar a vida cotidiana de seus concidadãos ao tornar possível que objetos úteis sejam também belos. Aliás, uma homenagem por esse papel lhe foi prestada por Samuel Bing, seu representante em Paris em 1895:

Tiffany compreendeu o meio de fazer uma ligação pertinente entre nossas diversas indústrias: uma empresa que pode desenvolver a produção de maneira industrial, um ateliê de artesãos de alto nível representativo das diferentes técnicas e oportunidades sob um mesmo teto. (Koch, 1964)

Algumas pessoas viram, então, nessa estrutura de Corona o ressurgimento do ateliê da Renascença, com a diferença que, em vez de trabalhar a pintura ou o bronze, trabalhava-se o vidro. Sobre esse momento pode-se dizer que sua imaginação não tinha limites, integrando as referências do impressionismo com as paisagens orientais de sua juventude. Nos Estados Unidos, ele decora inúmeras casas e igrejas com uma grande variedade de vitrais. Não deixa de intensificar a cooperação com outras escolas ou grupos de artistas, especialmente com Charles Rennie Mackintosh em Glasgow, Victor Horta na Bélgica, Antoni Gaudí em Barcelona e Hector Guimard em Paris. Passando dos vitrais às luminárias, ele abre um novo mercado em que conhece sucessos artísticos e comerciais. Também sabe tirar proveito da queda dos preços da parafina em 90% decidida pela Standard Oil, baixa que possibilitou uma grande redução no custo da iluminação interna. Nisso ele se distingue de seus correspondentes franceses com quem muitas vezes teve relações difíceis, Gallé e Majorelle.

Enquanto estes viam nas luminárias objetos de arte a serem inseridos na vida cotidiana, Tiffany, nelas, vê objetos necessários para a vida cotidiana que lhe dão certo encanto (Hood, Berlyn e Waryneck, 1999).

Assim, ele faz progredir em paralelo as dimensões funcional e estética, considerando que uma sem a outra não tem o menor interesse. Isso ocorre com suas sucessivas luminárias: *Wisteria*, que joga com as zonas de sombra; *Dragon-fly*, com sua base torcida que lembra a de seus colegas da Lorena; *Lily Pond* e os doze braços que emergem da base. Passando a outra escala, trabalha com Edison para criar o primeiro teatro elétrico de Nova York, usando como referência as Folies Bergères de Paris que o tinham impressionado tanto, chamando em seu auxílio Toulouse-Lautrec, Degas e Whistler! Em 1892 ele cria uma nova empresa-ateliê, Tiffany Furnaces, dedicada especialmente ao design e à produção manual de vasos (o projeto Favriole). Longe de marginalizar essa produção, ele a reativa fazendo nela trabalhar uma centena de artesãos vindos do mundo inteiro, muito bem remunerados e livres para fazer suas inovações. Ele também não deixa de estimular as inovações tecnológicas que desembocam em novas ligas e novos tons, daí a série de vasos-joias, como o vaso Lava cuja superfície rugosa inspirava-se nas encostas do Vesúvio. Ele amplia sua produção para cerâmicas e esmaltes, colocando então no mercado coloridos inéditos (McKean, 1980).

O fim de sua vida é menos feliz. A morte de seu pai é seguida pela de Gallé, seu grande cúmplice-competidor, e a de Bing, seu representante em Paris e na Europa. Ele vê algumas de suas criações serem destruídas, como a decoração da Casa Branca por um presidente que não o apreciava em absoluto. Tem de se adaptar ao surgimento da arte moderna, que também veio de Paris, que ele não aprecia nem um pouco e cujos estilos não combinam com os dispositivos tecnológicos que ele tinha pacientemente criado dentro da perspectiva da Art Nouveau, de tal forma que viveu como um revés a célebre exposição do Armory Show de 1912. Cada vez ele se isola mais de um mundo por ele admirado cada vez menos. Tem de encerrar o projeto Favriole no começo dos anos 1920 e liquidar os estoques. Morre em 1933. Seu nome irá gozar de uma ressurreição póstuma, artística e econômica, quando, logo depois da Segunda Guerra Mundial, suas criações são de novo reconhecidas e expostas nos museus e seus produtos vendidos a preços recordes em Ginza, Mayfair ou na Quinta Avenida!

Émile Gallé

Pintor em porcelana, Charles Gallé conseguiu, graças ao casamento, abrir uma loja, depois um fábrica de vidrarias e luminárias, trabalhando primeiro

como empreiteiro para companhias parisienses e, depois, de maneira autônoma. Especializando-se no vidro colorido esmaltado e lapidado à moda de Boêmia, ele é logo reconhecido. Seguindo o exemplo das cristalarias de Saint-Louis e de Baccarat, abre sua própria loja no Boulevard des Capucines em Paris. Seu filho Émile recebe uma educação literária, é enviado como estudante para a Alemanha, depois a Meisenthal. Essa educação tem grande influência sobre ele e torna familiares as ideias do evolucionismo difundidas ao mesmo tempo por Geoffroy Saint-Hilaire e Darwin. Ele não as esquece quando declara querer “estudar a planta, a árvore, a flor, ao mesmo tempo como artista e como cientista”.⁹ Acompanhando seu pai a Londres, visita o templo da indústria, o Victoria and Albert Museum. Ali, Émile Gallé encontra referências decorativas distantes dos orientalismos que então servem como modelo para a manufatura de referência, a de Sèvres. Uma influência, mais autêntica, a de Hokusai, também aparece em sua obra e de modo mais geral na Escola de Nancy. Gallé dirige então, além das oficinas de marchetaria e de cristalaria de Nancy, três outros locais: Saint-Clément, Meisenthal e Raon-l'Étape. Neles, organiza um sistema ao mesmo tempo draconiano em termos de duração do trabalho e progressista em termos de cobertura social e remuneração. Mistura paternalismo, de um lado, e formação continuada do outro, nisso fiel ao humanismo que o leva a abraçar todas as causas da época. Gallé dá então um lugar crescente aos temas inspirados na natureza, como mostra seu serviço herbário. Mas não se interessa apenas pela porcelana e também intervém no setor da marchetaria e do vidro, inventando então as famosas pátinas sobre vidro e cristal. Para ele o objeto de arte tem, muito claramente, várias vocações: utilitária, estética e mesmo social. Em seus trabalhos de marchetaria, Gallé tenta reconciliar forma e função, o que será a marca da escola da Art Nouveau. Em uma obra célebre, o vaso-cálice *Le Figuier*, ele coloca duas lágrimas de vidro como referência aos versos de Victor Hugo: “Pois todos os homens são filhos de um mesmo pai, são a mesma lágrima e saem do mesmo olho”.

Gallé não era o único empresário conhecido a ir nessa direção. A manufatura de Rambervillers, nos Vosges, pede aos artistas de Nancy, Majorelle, Gruber, Bussièrre, que forneçam modelos para as peças de formas e elementos arquitetônicos, em *grès flammés*.¹⁰ Pintor em faiança, Auguste Majorelle especializa-se então na reedição de peças de Lunéville. Mas aos poucos ele amplia

9 Nessa ocasião, ele manifesta grande interesse pela botânica, nisso juntando-se à tradição de então dos desenhistas de Lyon e da Alsácia (*Le Tacon*, 2004, p. 147).

10 Cerâmica esmaltada com reflexos metálicos. (N.T.)

sua própria produção para móveis pintados e cria, em Toul, uma manufatura importante. Seu sucesso é notório, mesmo que tenha encontrado grandes dificuldades logo depois da guerra com a Prússia. Os produtos assim fabricados irão portar a dupla marca de Rambervillers e da Escola de Nancy. Graças aos catálogos e às lojas, ele pode ao mesmo tempo reduzir os custos unitários e adaptar-se às mudanças no gosto, muito rápidas nesse setor.

Porém, mais do que os outros, Gallé quer fazer uma ponte entre a arte e a indústria de um modo diferente de Ruskin, que preconizava o retorno ao artesanato. O casamento entre arte e indústria deve passar por uma colaboração de novo tipo entre o homem e as máquinas e desembocar em muitos produtos. No ponto mais baixo da escala, estão objetos quase industriais com preço muito baixo. Subindo na escala, surgem produtos em que o trabalho por encomenda aumenta e também aumentam os custos de produção, o que a Escola de Nancy chama de modelos ricos. Depois estão as peças excepcionais, realizadas para acontecimentos excepcionais, de número muito limitado e comercializadas pelos mercados de arte. Tudo é feito aqui para enfatizar uma continuidade entre produtos mais industriais e produtos mais artesanais. Criação manual e desenho industrial devem apoiar-se mutuamente. Ao contrário da Arts and Crafts, essa articulação entre arte e artesanato era valorizada tanto pela viabilidade econômica quanto pela revolução social (Dusart e Moulin, 1998).

No final do século XIX e sob seu impulso, a Escola de Nancy associa, então, referências artísticas, criações artesanais e as possibilidades abertas pela máquina em um objetivo global para melhorar o ambiente da vida cotidiana (Gallé, 1905, pp. 56-7).¹¹ Logo depois da Exposição Universal de 1900, Gallé também lança um apelo por uma nova organização das artes aplicadas:

Não se trata de apresentar um novo arranjo qualquer das excelentes associações de belas-artes já existentes em nossa região, mas de preencher uma profunda lacuna [...]. Depois da exposição de 1900, fica evidente o perigo que haveria para nossas oficinas lorenas se ficarem isoladas diante do reerguimento universal das indústrias de arte no mundo [...]. Uma tarefa considerável seria substituir as energias isoladas dos pioneiros por um regime de esforços comuns que levaria, temos certeza, a um maior desenvolvimento das indústrias de arte na Lorena, tanto quanto a uma mais adequada exploração industrial e comercial dos recursos de nossa região, famosa hoje em toda parte por sua fecundidade artística e suas contribuições ao estilo decorativo moderno. (Ibid., p. 58)

11 Cf. também "Nancy, capitale de l'Art Nouveau", *Dossiers de l'Art*, n. 56, p. 18, 1980.

O apelo é ouvido e, em 13 de fevereiro de 1901, 78 empresas juntam-se à associação. Pode-se perguntar quais as razões que levaram Gallé a lançar essa associação que iria agrupar seus principais concorrentes, alguns dos quais não deixavam de realizar manobras desleais em relação a ele. Mas Gallé sente e afirma que essa associação será benéfica para todos, pois ela possibilitará apresentar em comum e defender certo número de trunfos e benefícios próprios à região da Lorena. Ele faz isso em termos que lembram *a posteriori* o que Alfred Marshall desenvolveu sobre o distrito industrial, com a ressalva de que nesse caso se trata mais de um distrito industrial "cultural". Ele estimula assim a necessidade de um esforço coletivo para zelar pela qualidade (e pela formação), sem o que a imagem negativa de uns prejudique a imagem positiva dos outros:

É tempo que os parceiros de um estilo real e vivo façam ouvir um *quos ego*¹² contra os maus operadores que correm o risco de estragar um dos mais sólidos renascimentos que as artes do mobiliário conheceram [...]. Eles imitam sem compreender [...]. Eles querem ao mesmo tempo seguir os criadores e superá-los, fazer arte e ficar ricos. (Dusart e Moulin, 1998, p. 68; Le Tacon, 2004, p. 210)¹³

A associação cria uma revista, *Art et Industries*, lança um programa de educação para adultos e para artesãos adultos. Tenta até abrir um curso conforme seus princípios estéticos na Escola Profissional do Leste, o que entra em conflito com a Escola de Belas-Artes, que não para de combatê-la. Daí a reação amarga de Gallé:

Não é uma nova escola de belas-artes que pretendemos construir. Precisamos de modestos cursos técnicos dirigidos pelos mestres do desenho, praticantes do ofício, que tenham fé no espírito, nos princípios fecundos de nosso método e no futuro de nossa indústria.¹⁴

Essa amargura marca o final de sua vida, especialmente em suas relações vividas com Majorelle e Daum. Gallé, neles, vê plagiadores de sua obra que pretendiam assim evitar o trabalho de criação e arcar com os custos correspondentes:

Quanto à junção estúpida de meu nome com o de meus imitadores, seria tempo que se fizesse desfilar diante deles meus mais fiéis alunos e colaboradores. Aí estão Daum e

12 "Eu deveria", em tom ameaçador, em latim. (N.T.)

13 "Lettre à Roger Marx", Nancy, out. 1900, citado em *L'École de Nancy*, p. 137.

14 Ibid., p. 139.

Majorelle, que foram condecorados por me plagiarem [...]. Aí está a insolência moderna, aí está o belo resultado dos incentivos dos jurados ao plágio: em toda parte deram ao inventor e ao copião a mesma recompensa.

Gallé fica cada vez mais isolado, pretendendo jamais sacrificar a dimensão estética por especulações econômicas. Ele é profético nesse juízo quando admite que todas as dificuldades advêm de que os compradores não estão prontos para pagar um pouco mais para gozar de uma qualidade estética infinitamente superior. Logo depois de sua morte em 1904, muitos membros da Escola de Nancy reconhecem a impossibilidade de ultrapassar a ruptura entre artesanato de arte e indústria: “O problema das relações do artista que cria com o industrial que reproduz continua sem solução”. Foi um profeta ao prever os debates contemporâneos sobre a devastação causada pelo plágio e a necessidade de mudar as fronteiras entre arte e indústria.

Coco Chanel

Em 1909 Gabrielle Chanel abre seu primeiro ateliê de modista, então com grande inclinação para a produção de chapéus, na rua Molestant em Paris, abertura seguida um ano depois por um segundo local que iria se tornar emblemático, na rua Cambon (Roux, 1979). Frequentando, graças às suas relações, os locais onde os amantes da moda reúnem-se, ela abre uma loja em Deauville em 1913 e outra em Biarritz em 1915, esta longe do front da guerra e próxima da clientela espanhola, que lhe possibilita assim compensar as dificuldades encontradas em Paris. Em 1930, ela emprega mais de duzentos operários e operárias em seus diversos ateliês, bem como em sua fábrica. Partindo de praticamente nada: uma família desunida e pobre, uma educação em um pensionato onde ela tinha sido tratada como filha de pobre, primeiras apresentações em cafés-concertos, ela se torna uma rainha da indústria da moda como irá comprovar o contrato oferecido por Hollywood em 1931 para vestir as estrelas do cinema.

Como explicar esse sucesso? A primeira parte de sua vida leva-a a lançar mão de todas as suas capacidades em favor de um mercado cuja importância ela pressente. Nascida em Saumur em 19 de agosto de 1883 (daí, pouco antes de sua morte, a escolha do nome Chanel 19 para um novo perfume), é filha de pobres comerciantes ambulantes, originários de Auvergne. A mãe morre cedo e, tendo o pai abandonado a família, ela é confiada aos avós maternos. Terminada a vida no orfanato, entra na Instituição Notre Dame des Moulins onde sua aptidão para a costura faz com que tenha destaque e trabalhe nos

magazines de moda, especialmente na Maison de Grampayre (Madsen, 2009, pp. 124-5). Moulins, cidade de guarnição militar, conhece então muita atividade de costura por causa de um grande número de uniformes militares para fabricar e consertar. De noite, ela canta com sua amiga Adrienne nos cafés, primeiro em Moulins, depois em Vichy, com o apelido de Coco, que vem do título de uma canção que tem o costume de repetir com sucesso. Isso também possibilita que estabeleça muitas relações com o meio dos oficiais de cavalaria, tendo acesso, assim, a um mundo em que faz valer seus talentos de modista ao criar chapéus. Com base em seu talento e curiosidade, decide criar sua própria empresa, lançando mão para tanto das relações e do financiamento de dois amigos, Étienne Balsan, um aristocrata criador de cavalos, e, principalmente, Arthur Boy Capel, provavelmente o homem de sua vida, mas que irá casar com outra mulher pouco antes de desaparecer em um acidente automobilístico em 1919. Suas intuições artísticas alcançam então considerável sucesso. Ela opta por linhas simples, justamente no momento em que a guerra vai torná-las preferência entre o público feminino (Galante, 1972). Emprega tecidos leves e confortáveis, como o jersey. Insere os penteados femininos em um movimento de emancipação das mulheres que será precipitado pelo pós-guerra. Pesquisa e trabalha muito, como prova o lançamento de seu perfume Chanel n. 5 em 1920, que combina mais de oitenta componentes e o primeiro que pode ser classificado de artificial, já que os perfumes anteriores eram em geral elaborados a partir de uma única planta (Desanti, 1984). Esse perfume, aliás, é objeto de um grande gasto de energia por parte de Chanel. Tendo entrado em contato com um “nariz” (um especialista) de Grasse, Beaux, por intermédio de Colette, ela pede que trabalhe em alguma coisa radicalmente nova e decerto bem distante do cheiro do sabão de seu pensionato. Além disso, quer um perfume que não seja o da pessoa que o presenteia! Com Beaux, dedica-se então a misturar jasmim, rosas da Bulgária, magnólia, almíscars da Indochina etc., tudo sendo objeto de um tratamento químico. Testa cinco variações possíveis em um restaurante de Cannes, prestando bastante atenção às reações daqueles que se detêm um instante junto a sua mesa na qual um vaporizador está exposto. Coco Chanel, então, escolhe uma variação, recomendando a Beaux que reforce o peso do jasmim para ter certeza de que o preço seja bem alto. É a quinta variante, daí o nome Chanel n. 5.

O *look garçonne* e o vestido preto vêm sancionar esse período de intensa criação. Mas nem por isso Coco Chanel se dispersa, como prova o episódio hollywoodiano. Embora aceitando de início o convite para vestir as estrelas de

Hollywood, ela logo abandona essa oportunidade porque quer seguir seu caminho e não ver a expressão de seu talento sujeita aos caprichos das estrelas. Quando volta à França, expõe a coleção de joias que ela mesma tinha desenhado. Mantém relações com o meio artístico durante todo esse período, o que faz com que crie o figurino de muitas peças, balés ou óperas entre cenários de Picasso, a peça *Antígona* de Cocteau, o *Train Bleu* de Diaguilev etc. Esses relacionamentos estendem-se aos políticos, Clémenceau na França, Churchill e o duque de Windsor na Inglaterra, relações que ela irá empregar em proveito próprio durante dias bem menos felizes.

O que vem a seguir é mais desagradável. A comercialização do Chanel n. 5 não tornou possível que Coco Chanel obtivesse os lucros com que contava. Sem poder comercializar o perfume por um de seus conhecidos, Bader, aceitou entregar a gestão para Pierre e Paul Wertheimer, proprietários da Maison Bourgeois, por meio da célebre cláusula dos 10%, segundo a qual ela receberia 10% dos lucros, pois trazia apenas 10% do capital da Parfum Chanel S.A., enquanto os Wertheimer traziam os 90% restantes. Ainda hoje se levantam muitas hipóteses sobre por que ela teria aceitado um acordo desfavorável que iria privá-la de somas consideráveis. Parece que não podia investir bastante na produção do perfume, pois não queria perder o controle de sua empresa de modas em proveito de um “setor de perfumes” agrupado nessa nova sociedade Parfum Chanel S.A. Esse acordo com os Wertheimer irá levar, efetivamente, com o tempo, a que todas as atividades de Chanel passassem para o controle deles (Steele, 1988). No começo, ela decide a sorte da Parfums Chanel S.A., já que sua única garantia é que os produtos postos à venda pela sociedade devam ser de excepcional qualidade, isto é, decididos por ela mesma. Só terá a perder com esse acordo, e os muitos advogados que Coco Chanel vai empregar nesse período nunca conseguirão reverter as coisas. Se o sucesso artístico de Chanel continua sendo dela, outros aproveitam seu sucesso comercial e financeiro. Coco Chanel, aliás, sabe bem que está perdendo muito com esse acordo, mas quando tiver necessidade, depois da Segunda Guerra, irá negociar com Pierre Wertheimer, cedendo-lhe grande parte de sua participação na moda com a contrapartida de que ele assumia as despesas correntes da empresa. Vai terminar obtendo a modificação do primeiro contrato: a partir de então, ela receberá 2% do volume de negócios e não mais 10% dos lucros sobre todos os perfumes Chanel vendidos no mundo inteiro, o que vai garantir grandes recursos para o fim de sua vida (Madsen, 2009, pp. 139; 293).

Em 1936, como muitos outros patrões, ela enfrenta uma greve dura e a ocupação de sua fábrica, movimentos a que resiste ferozmente, não compreendendo que seus empregados não concordem com os esforços com que ela mesma tinha concordado quando era empregada das pequenas lojas de moda em Moulins e Vichy — e não hesita em despedir trezentos deles! Seguindo os conselhos de seus advogados, especialmente Chambrun, volta atrás, pois teme que, se a fábrica ficar muito tempo fechada, seu futuro desfile ficará comprometido numa época em que seus concorrentes estrangeiros (especialmente Schiaparelli) não passam pelas mesmas dificuldades sociais. Com as coisas acalmadas, sua celebridade é reforçada um ano depois pela excepcional realização do figurino de *Édipo Rei* de Cocteau e pelo reconhecimento com que contam suas joias e perfumes na exposição internacional de artes e técnicas.

Para ela, a guerra é um período no mínimo ambíguo, feito de gestos patrióticos e outros que se prestaram a controvérsias. Ela tem até mesmo que sair da França e ir para a Suíça na Libertação, voltando apenas em 1953, quando reabre seu salão. Os “recomeços” são difíceis, mas, com a força do trabalho, retoma seu lugar, não sem antes se revelar outra vez dura com seus empregados. De fato, tudo acontece muito rápido: seu talento incontestável lhe vale o reconhecimento universal como artista-empresária, mas sua vida emocional fica danificada, difícil e finalmente solitária.

Chanel morre em 10 de janeiro de 1971 em seu apartamento do Ritz em Paris, num domingo, único dia da semana que ela não suporta, segundo seus amigos, porque é o único dia da semana em que não pode chamar seus colaboradores para virem trabalhar com ela. Na época preparava sua coleção seguinte, que sabia que poderia vir a ser muito criticada, da mesma forma que o perfume Chanel 19, lançado no mês anterior, que não havia de modo algum obtido o mesmo sucesso de seu predecessor. Ninguém sabe muito bem de quanto exatamente é sua fortuna, já que os fundos foram colocados em uma fundação do Lichtenstein chamada Coga (COco-GAbrielle) e seu testamento é tão impreciso que alguns de seus possíveis herdeiros irão afirmar não ter recebido nada (Gidel, 2000, p. 376). Aliás, esse segredo tem como contrapartida aquele atrás do qual os Wertheimer gerenciam o império Chanel. Depois de sua morte, a marca começa a passar por novas turbulências, mais tarde controladas pela abertura do departamento de prêt-à-porter Chanel Boutique no qual são desenvolvidos conjuntos em malha. Mas a chegada de Karl Lagerfeld dará incontestavelmente um novo alento a Chanel, tanto pelo enriquecimento da criação quanto pela midiatização da marca. Com Lagerfeld, toma-se o con-

trole dos fornecedores para conservar o poder de decisão sobre o know-how de como fazer coisas raras e de excelência. São mantidas as produções onerosas para se conservar a imagem da marca, enquanto o movimento generalizado a favor do prêt-à-porter leva, antes, a reduções de preços relativos e a menores ambições na qualidade. São organizados novos desfiles de moda que valem como exposições internacionais de arte contemporânea!

Walt Disney

Walt Disney nasce em uma fazenda do Missouri onde passa a maior parte de sua infância observando e desenhando animais que iriam logo formar grande parte de suas referências e de seu humor (Miller, 1958). Sua vida familiar será difícil e perturbada, mas ele vê sempre na família uma unidade essencial da vida em sociedade e a garantia da felicidade de cada um. Depois da falência da fazenda, a família parte para Kansas City onde o pai torna-se distribuidor de jornais. Enquanto passa, jovem, pela experiência desse modo de vida, Walt Disney prossegue com seus estudos de arte e torna-se desenhista de quadrinhos com dezoito anos. Ele se dedica cada vez mais a isso enquanto deseja criar sua própria atividade. É muito marcado então, conforme muitas vezes se lembra, pela descoberta da obra de Lewis Carroll, *Alice no País das Maravilhas*, bem como pelas diversas séries de histórias em quadrinhos que se encontram nos jornais americanos ou ingleses.

Em um ponto ele se destaca rápido de todos os que têm o mesmo interesse: desenhos sem som se chocam com um limite fundamental, daí sua ideia de passar dos desenhos comuns para os desenhos animados. Mas não tem dinheiro suficiente para empreender ele mesmo essa atividade e a indústria do cinema não parece nem um pouco inclinada a pagar por esse tipo de produto. Com a ajuda da tecnologia, as coisas mudam, e dez anos depois testa suas possibilidades com a produção de uma *Alice no País das Maravilhas* utilizando o rosto de uma menina de oito anos, Margie Gay. Ele cria de início uma pequena sociedade, Laugh-O-Gram, que produz vários filmes muito curtos de animação e também filmes feitos de sequências de fotos. Apesar da modéstia desses projetos, o custo dos equipamentos que tem de alugar é tanto que acaba falindo, guardando dessa primeira experiência uma versão de *Alice* e sua própria câmera. Depois de despedir seus empregados, trabalha como autônomo no campo da fotografia, enviando suas fotos para a Pathé, Selznick News e Universal News, todas localizadas em Hollywood. Consegue manter-se filmando casamentos ou enterros, vivendo então essencialmente de latas de conserva.

Os contatos que mantém com esses estúdios de cinema o incentivam de novo a criar uma pequena empresa, mas dessa vez em Hollywood. Então vende sua câmera para pagar o bilhete de trem, viaja no California Limited em julho de 1923 e novamente se dedica ao desenho animado, desenhando cabeças, bocas e olhos e organizando uma série em torno de *Alice*. O primeiro filme custa 750 dólares, mas ele consegue vendê-lo por 1500 dólares, e é a primeira vez que pode viver de sua arte. Logo constata que, se tiver interesse em ficar em Los Angeles, é melhor mandar fazer os desenhos animados na firma Ubbe Iwerks de Kansas City com quem sempre tinha mantido contato. Além disso, investe sua criatividade na invenção de um coelho chamado Oswald, com traços físicos característicos, orelhas longas, pés compridos e um rabo em formato de bola. Como isso não basta, inventa um camundongo, como o que existe em sua mesa em Kansas City e que ele tinha levado para Hollywood. Mickey Mouse nasce no final de dezesseis esboços sucessivos.

Enquanto Mickey Mouse começa a viver com o pano de fundo da música executada nas salas de cinema, a Warner produz em 1927 o primeiro filme falado: *The Jazz Singer*. Imediatamente, Disney alegra-se com a possibilidade de introduzir diretamente diálogos e música em seus desenhos, não tendo nenhum dos receios que certos produtores de filmes têm na época dessa revolução. Mas ele não dispõe de nenhum dos equipamentos necessários para realizá-los e seu porte impede que adquira as patentes correspondentes. Acaba encontrando um modo de realizar *Steamboat Willie* em 1928, cujo sucesso possibilita que ele se dirija aos bancos e lance uma produção contínua de desenhos animados falados (Barrier, 2003, pp. 35-43).

O ritmo da criação de novos personagens acelera-se, Minnie Mouse, Figaro o Gatinho, Chip o Esquilo, Pluto o Cachorrinho, Goopy o Cachorro e o Pato Donald seguem-se a Oswald e Mickey Mouse. Ele chega a dominar o campo dos desenhos animados falados, não sem ter passado por grande pânico ao lançar *The Little Pigs* em 1932. De fato, o filme conhece de início o descontentamento dos distribuidores nada satisfeitos com os poucos personagens: os três porquinhos e seu inimigo, o lobo. Circulou então uma opinião segundo a qual Walter “suprimia personagens para não gastar dinheiro”. Mas o filme é salvo quando Walt Disney introduz uma canção que ficou célebre, “Quem tem medo do lobo mau?”, sobre uma música de Frank Churchill. Essa canção vai tornar-se num dos maiores sucessos musicais do século xx. Walt Disney continua inovando, lançando seu primeiro desenho animado em cores durante a crise, *Flowers and Trees*, em 1932, e retornando assim ao tema da natureza depois de ter inven-

tado tantos personagens destinados à celebridade. Ele começa, aliás, a misturar formas animais e humanas: um cachorro continuava sendo cachorro, mas só depois de exibir traços humanos como a tenacidade e a raiva (Miller, 1958, pp. 110 ss.).

Por causa da Grande Crise, os resultados econômicos não são tão positivos quanto os resultados artísticos de sua produção, um desequilíbrio muito difícil de ser assumido pelas empresas pequenas. Ele consegue contentar-se com pouco e esforça-se continuamente para conciliar criatividade artística e viabilidade econômica com simplicidade, humor, poesia e senso de entretenimento. Joga com todos os elementos agora presentes no desenho animado, a cor em que se vê um dom de Deus, a cor junto com o som como fatores de um “verdadeiro” realismo, o tecnicolor como um encantamento. É para ele uma questão de honra recrutar os maiores talentos possíveis para realizar todas as tarefas necessárias, a começar pelo roteiro. Graças a essa procura pela qualidade sem concessões, seu custo de produção supera em seis vezes o de seus concorrentes, mas isso não o impede de cobrir seus custos, já que reúne tanta excelência e qualidade, e de reinvestir tão rápido quanto possível em novos equipamentos e novos talentos.

Com a chegada de uma cor satisfatória e o aperfeiçoamento das técnicas sonoras, Disney dilata as fronteiras do desenho animado para fazer contos de fadas em longa-metragem. Já em 1934 elabora o projeto de *Branca de Neve e os Sete Anões*, que ele produz em 1938 e distribui no mundo inteiro com o auxílio de 2 milhões de cópias. O filme demorou a ser produzido, pois a preparação dos personagens era difícil e mobilizou uma análise muito precisa dos recursos da animação. Mas o triunfo o aguarda, os personagens adquirem caráter e os anões tornam-se referências universais apesar de sua complexidade no início:

Dunga poderia ser considerado como capaz de fazer rir um débil mental; Soneca e Atchim poderiam ser considerados como vergonhosas explorações de situações médicas; Zangado e Dengoso poderiam ser considerados como tendo um caráter duvidoso; só Feliz e Mestre eram politicamente corretos! (Ibid., p. 119)

O sucesso de *Branca de Neve* permite-lhe financiar quatro outros filmes entre 1938 e 1944: *Pinóquio*, *Fantasia*, *Dumbo* e *Bambi*. Pode-se, assim, dizer que Disney foi herdeiro do Arts and Crafts ao mesmo tempo que introduziu inovações como a representação do dinossauro em *Fantasia*, primeira iniciação na época aos répteis tão procurados pelo público infantil ou, ainda, certo número de cenas de caráter antropomórfico.

A seguir ele aborda a natureza de maneira um pouco diferente, renunciando à animação e optando pela fotografia, mas sem jamais perder certa tonalidade de encantamento, como a de *Deserto vivo*. Volta à animação com *Os 101 dálmatas* e o *Livro da Jângal*, em que as vozes dos animais são vozes de gente. A inovação jamais para e dessa vez foram as técnicas de tomadas e de sonorização que se beneficiaram. Walt Disney tinha criado uma cultura Disney, bem diferente daquela imposta a seguir pelos parques Disney e lojas Disney. Ao hipostasiar a cultura e ao associá-la a um modo fantástico, ele fez de uma arte popular um elemento do ambiente de vida. Depois de sua morte, não é errado dizer que outra história se inicia, a de um complexo de lazer animado por uma grande companhia cinematográfica ao ritmo de seus resultados financeiros, como comprovam seus avatares contemporâneos. Mas no tempo de Walt Disney a realização de um equilíbrio muito delicado entre a criatividade artística e o reconhecimento dessa criatividade por um mercado muito amplo explica o êxito de sua cultura (Barrier, 2003, p. 80).

Andy Warhol

Se há um artista que sirva universalmente como referência para ilustrar as virtudes empresariais, ele é incontestavelmente Andy Warhol. Não há dúvida de que essa opinião corre o risco de relativizar sua contribuição à criação artística, mas Warhol, cristão praticante e generoso, não desejava tanto essa legitimidade quanto a de homem de negócios. Vindo de uma família pobre de origem eslovaca que imigrou para Pittsburgh (Pensilvânia) nos anos 1920, Andrew Warhola, seu verdadeiro nome, é o caçula de uma família numerosa que realiza grandes esforços para que ele possa estudar. Enquanto seu outro irmão tem de parar de estudar para compensar a morte do pai, o jovem Andy, que, desde a infância, deu provas de um talento artístico precoce, opta por estudar belas-artes no Carnegie Institute of Technology de Pittsburgh onde ele logo se forma em desenho publicitário. Paralelamente a seus estudos, revela-se fascinado pelas estrelas de Hollywood a quem pede e de quem recebe fotos com dedicatória.

Mas Pittsburgh não possibilita que ele faça valer seus talentos de desenhista de publicidade como deseja, ainda mais que, partindo do exemplo de Hollywood, ele procura o lado brilhante dos meios artísticos. Decide então deixar Pittsburgh para ir a Nova York, onde se instala em uma moradia medíocre no número 216 da rua 75 Leste, local aliás que a mãe dele aceita (e limpa) com dificuldade! Mas o sucesso chega rápido, acompanhado por uma vida de boê-

mio que lhe agrada. Lembrando desse período, mais tarde escreve: “Comecei como artista comercial e quero terminar como artista de negócios” (Nuridsany, 2001, p. 124). Seu sucesso vem então parcialmente das lições que aprendeu com Moholy-Nagy, membro eminente da Bauhaus, na obra de 1928, *The New Vision*. Esse livro explicava que o trabalho artesanal coletivo deveria prevalecer sobre a criação pessoal do artista genial. Ainda melhor, Moholy-Nagy considerava que as obras de arte deveriam ser pintadas em série:

Não consegui encontrar nenhum argumento contra uma ampla difusão de obras de arte mesmo produzidas em série [...]. O desejo ingênuo do que é utópico, que sentem os colecionadores, não se justifica em nada [...]. Ele vai de encontro às possibilidades culturais oferecidas pelo consumo de massa. (Ibid., p. 126)

Warhol então acrescenta a seu talento artístico de desenhista uma capacidade de explorar as inovações técnicas, das quais a mais importante é o aperfeiçoamento de um processo de serigrafia para as revistas *Vogue* e *Harper's Bazaar*. Não se limitando a desenhar para as revistas, realiza vitrines para grandes magazines, capas de discos (especialmente de jazz), capas de livros etc. No final dos anos 1950, funda a Andy Warhol Enterprises Inc. e compra um prédio na avenida Lexington, 242, onde instala seu ateliê (Mardoff, 1997, p. 14).

Na mesma época, ele pensa contribuições bem mais originais. Numerosos artistas têm influência então sobre Warhol, desenhista de publicidade mas também *playboy*. O primeiro, Jackson Pollock, libertou os americanos da pintura europeia ao pulverizar o espaço cubista e afirmar a superfície plana da tela com seus entrelaçamentos e seus *drippings*. Em suas obras, o centro da composição desaparece para favorecer fluxos que se entrecruzam, expressando sentimentos mais do que os ilustrando. O segundo, De Kooning, mostra por meio da *action painting* que a pintura é combate tanto quanto reflexão. Rothko também o influencia ao utilizar a pintura como fonte de tensão permanente e ao impor o *color field*. Todas essas correntes são, por outro lado, reinterpretadas pelo crítico de arte Greenberg, para quem a arte visual deve limitar-se unicamente à experiência visual, deixando de lado qualquer outra consideração.

Em sentido contrário, Warhol também retém a aversão de Duchamp por toda arte retiniana e para quem a pintura deve ser posta a serviço do espírito, da mente. Daí surgem as formas artísticas que facilmente vão encaminhar-se para a criação de eventos (*Fluxus*), manipulações físicas (*Body Art*) e revolta

(*Junk Culture*). A pintura dá lugar a uma pintura em ação de que Rauschenberg, seguido por Jasper Johns, será o principal ilustrador, incorporando objetos em suas telas (*combine paintings*). Volta-se aos *ready made* à la Duchamp, mas *ready made* de um tipo novo. Warhol intervém nesse contexto, mas, ao contrário dos precedentes, ele permanece em uma lógica abertamente comercial e pretende ganhar bem a vida. A partir dos anos 1950, ele se interessa pela pintura e organiza muitas exposições, utilizando, aliás, um tema no qual era excelente desde a juventude: os calçados! (Richard, 1997).

Essa imagem de *commercial artist* impede que participe diretamente das exposições que ilustram os novos movimentos, o que o leva a deduzir que precisa mudar sua imagem. Se, em 1956, pôde expor em uma mostra coletiva no MoMA, foi sob a capa de designer de publicidade e com o tema de um... sapato. Ele ainda precisa superar todas essas influências para parecer original e é na *pop art*, que está triunfando no início dos anos 1960, que vai achar seu nicho. Sem dúvida alguma ainda lembrava da mensagem de Moholy-Nagy quando, ante a sociedade de consumo americana, faz a seguinte constatação:

O que há de formidável neste país é que os Estados Unidos criaram uma tradição em que os consumidores mais ricos comprem a mesma coisa que os mais pobres: todas as cocas se parecem e todas as cocas são boas; Liz Taylor sabe disso, o presidente sabe, o mendigo sabe e você sabe. (Warhol, 1990, p. 54)

Pretende então engajar-se nessa arte popular, rápida, *cool*, *sexy*, ao contrário da cultura romântica, voltada para o individualismo ou de um expressionismo abstrato voltado para experiências ora fáceis, ora difíceis. Como voltar ao ponto de partida a não ser oferecendo como obra de arte a multiplicação desses produtos que fazem dos Estados Unidos um país formidável, pois tudo ali é igual? O público só pode encantar-se ao encontrar nos museus o que é o comum em sua vida, com um pequeno lado de encantamento incidental. Além do aspecto estético, existe um aspecto comercial que supera a simples motivação de procurar dinheiro por parte do artista. Sem dúvida, é Lichtenstein, ainda mais do que Warhol, que o mostra. À pergunta de Gene Swenson: “O que é a *pop art*?”, o artista responde: “Não sei de que se trata. A arte comercial como tema, talvez?” (Ibid., p. 88). Com efeito, ele diz, essa arte leva à glorificação do objeto, a utilização da realidade nas obras de arte desemboca em uma espécie de mercantilismo artístico. Seleccionamos, simplificamos, multiplicamos, tiramos toda conotação, ficamos sensíveis à insensibilidade banal do mundo comercial em

que estamos imersos. Ao estereótipo do tema corresponde o dos meios de expressão, mas muito menos do que o da fatura que acompanha a compra.

Embora Warhol pretenda fazer parte desse movimento, ele chega depois de outros e seu modo de vida, exposto aos olhos de todos, não atraía simpatia espontânea dos marchands principais, como Leo Castelli. Aliás, ele se questiona longamente para saber o que pintar de modo a “assinar” sua entrada na pop art, e, aqui, as histórias diferem. Mas um tema surge, entretanto, quando pergunta a seus amigos e conhecidos o que pintar. Então as pessoas respondem: “Pinte o que você mais gosta no mundo!”, e Warhol responde: “O dinheiro”. Aconselham então que ele pinte o dinheiro. As respostas diferem um pouco umas das outras. Uns respondem a Warhol: “Então pinte dinheiro, notas de um dólar”, outra resposta teria sido: “Então pinte alguma coisa que todo mundo vê todo dia, que todo mundo reconhece, latas de sopa”. Os *36 retratos da sopa Campbell vistos de frente* são mostrados em sua primeira exposição como pintor em julho de 1961 na Ferux Gallery de Los Angeles, mas encontram o desinteresse do mundo da arte, embora não o do colecionador que compra as seis telas expostas por 1.500 dólares. Warhol tinha efetivamente o hábito de programar o que pretendia ganhar a mais de um ano para outro e, naquele momento, estava bem atrasado com seu plano de progressão financeira, daí ter facilmente cedido essas telas a Robert Scull, que também ficou célebre por isso (era dono de uma importante empresa de táxis). Warhol começa então a colocar esse princípio da repetição na base de sua arte e expõe, um ano depois, na Stable Gallery de Nova York, telas que se tornaram célebres, especialmente *Garrafas de Coca-Cola, Marilyn e Elvis* (Nuridsany, 2001, p. 124; Mardoff, 1997, p. 82).

Para ganhar muito é preciso produzir muito, como uma máquina. Se os anos seguintes serão também conhecidos com os do Warhol cantor e cineasta, eles ficam na história da arte como os da industrialização de sua produção, especialmente graças à serigrafia, que já tinha utilizado anos antes. Mas dessa vez ele diversifica os suportes substituindo o tecido da máscara e testando com o retrato de Marilyn um mês depois da morte dela. A repetição de imagens modulares torna-se então o princípio de sua obra e essa escolha é reforçada pelo fato de que essas imagens são todas fotografias, de alguma maneira filtradas e destituídas de qualquer aspereza. Industrializa-se de todo jeito e até mesmo a assinatura do artista é industrializada, pois é feita por seus assistentes. O preço das imagens era fixado de antemão e obedecia a normas que pouco variavam, o produto financeiro beneficiava amplamente todos aqueles

que ali trabalhavam ou ali passariam algum tempo. Essa maneira de fazer provocava críticas daqueles que viam nisso um simulacro, ao inventar uma coisa verdadeira e em tudo falsa. Mas sua obra inseria-se em um movimento intelectual poderoso que era assim interpretado por MacLuhan: “Retrospectivamente somos levados a admitir que a era dos mercados de massa criou as condições prévias para uma ordem mundial da beleza” (Nuridsany, 2001, p. 126).

Em 1963, Warhol instala-se em um grande loft na rua East, em frente à ACM, que ele batiza de Factory. As paredes são cobertas de papel-alumínio e os móveis e o chão revestidos de pintura prateada, daí a expressão Silver Factory. A Factory é, ao mesmo tempo, um ateliê de artista, um cenário para performances, um estúdio de cinema experimental e um estúdio de gravação para o Velvet Underground. Ali, enquanto alguns assistentes fazem serigrafia, outros fazem filmes, outros... sapatos etc. Se existe uma divisão do trabalho, ela não vai muito longe, já que Warhol permanece onipresente, seja qual for seu campo de expressão, sem contar a contribuição dos músicos e livres-pensadores que contribuem 24 horas por dia para a animação do local. Assim Warhol realiza uma síntese entre o sucesso comercial — “A arte dos negócios é bem mais interessante do que a arte da arte”, diz ele — e o sucesso público por meio de ícones míticos e de produtos padronizados dos Estados Unidos dos *sixties*. Alguns verão ali o caos dos Estados Unidos, pois a Factory era um local onde também dominavam as drogas e a liberdade sexual. Outros verão um cadinho, uma espécie de “não lugar”, lembrando tanto o ateliê coletivo do Renascimento quanto os salões do século XVIII.

Depois do atentado de que é vítima e que o deixa clinicamente morto por alguns instantes segundo o hospital para onde foi levado, ele abre uma segunda Factory em 1968, na Union Square, 33, depois uma terceira em 1974, na Broadway. Uma depois da outra, elas reúnem um número crescente de artistas, músicos e atores. As músicas do selo Velvet Underground, produzido por Warhol, são gravadas ali e muitos filmes experimentais são rodados, mas sem ter o sucesso esperado. Também não faltam escritores, como Truman Capote, Allen Ginsberg, W. S. Burroughs.

A partir de 1972, Warhol ensaia um retorno à pintura que ele supostamente abandonou em meados dos anos 1960 em favor do cinema, com os retratos de celebridades como Mick Jagger, Marilyn Monroe ou Mao Tsé-Tung. Ele leva uma vida de playboy internacional e acelera sua produção de séries retrospectivas, repetindo suas obras antigas com intenção comercial declarada. Torna-se uma referência a que os admiradores da pop art prestam intensa

homenagem, mas não seus precursores que veem nele a chegada de um *outsider* sem muitos escrúpulos e com fins comerciais. A corrente original do expressionismo abstrato, por seu lado, queixava-se amargamente de que a platitudo introduzida por Warhol tinha privado a pintura de qualquer vocação experimental e emocional. Sem dúvida, referiam-se à observação de Warhol segundo a qual não havia nenhuma diferença entre uma loja e um museu, sendo o segundo uma versão aprimorada do primeiro. *200 One Dollar Bills* foi vendido por cerca de 40 milhões de dólares, ao que Warhol respondeu ironicamente, aliás, que seria menos caro colar essas mesmas notas na parede da casa do comprador. Willem de Kooning interpelou-o um dia, pouco depois da tentativa de seu assassinato, da seguinte maneira: “Você mata a arte, você mata a beleza e você mata até mesmo o riso”. Entretanto Warhol tinha feito muito para reunir um público em torno daquilo que se chama arte. Warhol era o primeiro em afirmar que o bar, a moda, a música do Velvet ou a *Gioconda* faziam parte do mesmo mundo e que o bom gosto não existia. Mais do que líder do pop, Warhol tinha de fato se tornado seu melhor propagandista. Ele assinalava o fim do século xx, inaugurando o seguinte. As novas gerações de artistas aplicam hoje o que tornava Warhol um precursor: uma arte multimídia baseada na atitude. Com Warhol, tudo estava, de certa maneira, previsto de antemão: as roupas, o modo de falar, o escândalo, posar para um anúncio, fazer um retrato por dinheiro...

Nesse sistema em que o dinheiro era rei, ele funcionava no contrapé. Democratizava a imagem, usava não importa qual material distante de qualquer visão elitista das coisas. Mas não escapava de uma contradição ao afirmar, de um lado, que deveria ter continuado a pintar as latas de sopa e, do outro, que era preciso não se fixar naqueles que pediam menos e se satisfaziam com pouco. Para ele, ganhar dinheiro era como uma arte, talvez uma forma superior da arte. Morreu em 1987, com cinquenta anos, de uma crise cardíaca, depois de uma operação banal da vesícula em um hospital de Nova York.

FAZER RECONHECER O VALOR DE UM PRODUTO ARTISTICAMENTE CRIATIVO

Normalmente, os consumidores conhecem a utilidade dos bens que querem comprar. Mas ante a novidade intrínseca dos produtos culturais criativos, portanto novos, não é mais o caso. Eles só irão conhecer a utilidade do bem depois de tê-lo experimentado, o que cria um duplo problema para a empresa

que está considerando produzi-lo: fazer com que o consumidor assuma o risco da compra, o que implica na criação de uma relação de confiança entre consumidor e produtor, e definir as modalidades de pagamento que tornam possível cobrir de fato os custos de produção.

A confiança como fundamento da transação

De onde vem o valor?

Os consumidores compram os bens se os preços forem aceitáveis, se a função esperada for prestada com eficácia ou mesmo se o bem se diferencie claramente de outros bens. Mas, em relação aos bens artisticamente criativos, eles não sabem nada disso, e sabem cada vez menos, já que a compra é rara.

Quatro situações são então possíveis. A primeira corresponde a compras frequentes ou baratas que levantam problemas limitados de informação. O consumidor, por causa da experiência adquirida em compras passadas, sabe um pouco mais o que pode esperar. Ele avalia então os produtos com base nos custos, que os produtores têm interesse em controlar. Pode-se classificar essa situação como de *domínio da mercadoria*. A segunda corresponde a compras frequentes ou baratas, mas com falta de informação. Pode ser talvez a compra de um jornal ou revista, de um livro ou de um disco. Essa situação corresponde bastante à de bens culturais “correntes”. O comprador, então, procura informações suplementares e nesse momento marcas, logotipos, reputação ou imagem da empresa desempenham um papel importante. Para os produtores que operam nessa zona, a estratégia pertinente consiste em se diferenciar de seus concorrentes, mesmo que isso acarrete uma rentabilidade mais fraca. É o *domínio dos produtos de marca*. A terceira situação caracteriza-se por compras raras e que são objeto de grandes problemas de informação, como a compra de uma obra de arte ou uma viagem de descoberta. A personalidade ou a experiência do ofertante (reputação, imagem, marca etc.) podem reduzir essa incerteza, funcionar como garantia ou dar confiança ao comprador. O papel do preço é importante, mas não será realmente determinante para o consumidor experiente ou o “apreciador”. É o *domínio dos bens de confiança*. A última situação é caracterizada pelas compras raras ou onerosas, mas que não são objeto de grandes problemas de informação. O consumidor vai avaliar sua oferta principalmente com base na funcionalidade, mas depois vai negociar o preço. Esse é, por exemplo, o domínio dos bens de equipamentos. Essa primeira perspectiva enfatiza a originalidade do mercado dos bens artís-

ticos em relação aos outros. Eles se encontram essencialmente nos domínios dos bens de confiança e dos produtos de marca.¹⁵

Deve-se também considerar que, diante dessa incerteza, o consumidor pode basear-se no comportamento de outros usuários para decidir. O caso das figuras precedentes poderá então modificar-se, mas de modo limitado. Na situação mais crítica em que a imitação dos outros não é possível, encontra-se a ideia de que é a natureza do produtor que produz a melhor informação possível. Em outra situação, é o efeito da moda ou, pelo contrário, do esnobismo, que irá determinar o comportamento — mas talvez se tenha de explicar *por que e como* tais efeitos irão surgir.

Essas estratégias podem ser classificadas de elementares. Como os mercados evoluem com o tempo, certos bens podem passar de uma categoria para outra, formando-se ciclos. Sob a influência de evoluções técnicas, bem como econômicas, um produto pode democratizar-se. O preço real hoje da música gravada não tem nenhuma relação com seu preço muito alto quando os primeiros discos surgiram, e o mesmo acontece com certas reproduções de obras de arte. O problema então se torna menos de gozar da confiança de cada consumidor do que manter sua reputação no mercado. Outro ciclo pode intervir quando um bem se reveste de certa dose de interatividade, seja em sua base técnica ou social. Nesse caso, a reputação, que continua sendo uma alavanca, deve estar associada a um nível mínimo de consumo. Enfim, depois de ter se dedicado a um segmento do mercado, a empresa artisticamente criativa pode querer explorar um segmento ampliado mas menos lucrativo. Os ofertantes podem, então, ter a escolha entre dois tipos de equilíbrio: produzir pouco e realizar grandes margens de lucro; produzir muito e realizar margens menores, situações que podem ser encontradas nos campos do espetáculo ao vivo, das jornadas culturais ou mesmo dos álbuns audiovisuais.¹⁶

Construir a confiança

A confiança tem, portanto, papel essencial no reconhecimento dos bens criativos. Seja porque a compra prevista é importante, e então é essencial que o produtor obtenha a confiança do usuário em potencial, seja porque a compra é mais frequente e então a marca é o sinal do receptáculo da confiança. Essa con-

¹⁵ Por outro lado, não se exclui que se possa utilizar a noção de bem de equipamento para traduzir o comportamento de um colecionador informado que vai proceder à compra de uma obra de arte, mas com base em uma informação que ele pode compartilhar com o vendedor.

¹⁶ Em matéria de shows, pode-se assim contrapor uma artista como Mylène Farmer, que se apresenta pouco, o que eleva os preços, aos Wampas, que se apresentam com frequência e a preços pouco elevados.

fiança não é dada de uma vez por todas, e ela se apresenta sob a forma de um capital de confiança. Isso é evidente no caso da marca, pois produtos julgados satisfatórios pela experiência irão reforçar a atração, enquanto as decepções só podem degradá-la e fazê-la desaparecer. É igualmente verdade no caso de compras estratégicas e isoladas, pois a confiança atribuída ao produtor está direta e totalmente envolvida em um processo específico, o que levará à sua validação ou à sua anulação, mas dessa vez de maneira bem rápida. A confiança que a empresa artisticamente criativa saberá gerar surge agora como a pedra de toque de toda a estratégia de valorização; sua melhor manifestação é a estratégia que consiste, para a empresa, por exemplo, nos casos em que isso é possível, em garantir que ela irá aceitar de volta a obra de arte ou o produto cultural, reembolsando o preço pago em caso de não satisfação dos consumidores.

Esse processo é hoje reconhecido, mas sua operação é complexa. Outro processo consiste em empregar a competência de um especialista “como redução da incerteza”, esperando que a confiança do consumidor na opinião desse expert estenda-se para o bem ofertado. Assim, o mundo da arte por muito tempo tem considerado que o crítico, ao oferecer seus conhecimentos aos consumidores, ajuda a reduzir a incerteza. O crítico de arte, no começo e diante de um mercado crescente, tinha por objetivo relativizar o peso das academias, trazendo um ponto de vista não corporativista sobre a qualidade das obras apresentadas ao público (Dresdner, 2005). Essa figura do crítico difundiu-se por muitos setores caracterizados pela criatividade, mas o grande problema será, então, saber se o crítico é de fato independente em seus juízos, condição mínima de tal estratégia, ou se trabalha em conivência com o vendedor.

Será que outros agentes podem contribuir para a diminuição da incerteza? Para Caves, em sua obra *Creative Industries* (2000), um dos principais mecanismos de formação do gosto é o portal ou, ainda melhor, quem programa o portal. Muitos sociólogos, aliás, consideram que as influências da moda não são nada naturais, mas podem ser organizadas por esses *gatekeepers*, guardadores dos portões, abrindo ou fechando os caminhos pelos quais os consumidores só teriam de penetrar. Segundo Blummer (1969), uma moda não é decidida por alguns espíritos esclarecidos seguidos por uma massa de compradores, mas pelo processo de construção de um público, a começar por aqueles que programam os artigos dos críticos nas revistas que controlam. Hirsch (1972) tem a mesma posição quando ressalta que a incerteza do acolhimento dos bens culturais leva à mobilização da rede de *gatekeepers*: “As empresas culturais precisam de agentes inteligentes e ativos para fixar as fronteiras possíveis de seus produtos, sem

o que estão expostas ao fracasso”.¹⁷ Esses *redutores* receberam diferentes nomes. Para Caves, eles são ao mesmo tempo guardiões e autenticadores. Para Howard Becker, estetas. Para Rob Walker, magos (Currid, 2007, pp. 131-2).

Algumas vezes, também, o problema é enfrentado “mais no início” pela construção de uma visão comum das coisas em que ofertantes e demandantes tornam-se parceiros; ou da transformação dos consumidores em coprodutores; ou da hibridação das referências culturais.

Uma maneira de obter a confiança dos consumidores é compartilhar com eles a mesma visão das coisas. Ao fazer isso, pode-se eliminar as dúvidas sobre as suspeitas de oportunismo e abrir caminho para a confiança, o que remete às estratégias de marketing. Em um processo clássico de compra, o consumidor reconhece que existe uma necessidade a ser satisfeita, procura os meios para satisfazer essa necessidade e escolhe dentro do contexto de suas possibilidades financeiras. Mas a compra de um novo software, a assinatura de acesso a uma base de dados, a ida a um festival levantam necessidades mais complexas nas quais se misturam dimensões utilitárias e simbólicas, individuais e de grupo etc. Não se trata mais, então, de um marketing elementar, e já se está mais perto de um *marketing 4Cs* do que de um *marketing 4Ps*.¹⁸ Em 1960, McCarthy punha em evidência os quatro componentes do marketing dos 4Ps: produto, preço, praça (ou distribuição, em português) e promoção. Durante a última década, muitos elementos enfatizaram o simplismo do processo 4Ps aplicado ao campo cultural: a concorrência com outras formas de lazer torna-se complexa, inclusive aquelas encontradas na internet (streaming, videogames, filmes, música) (Scheff, 2007); a demanda dos consumidores por participação ativa é crescente, como os fãs de *Harry Potter*, que participam de fóruns sugerindo quais poderiam ser os desdobramentos futuros (Ibid., p. 14). Tudo isso torna relativo o papel atribuído aos brindes na decisão de consumo. Um estudo de 1996 sobre o caso de quatro grandes organizações culturais americanas constatou que 41% dos consumidores não eram sensíveis aos brindes, mas ao conteúdo; e que 8% deles só consideravam o preço como determinante (Ibid., p.

¹⁷ *Entrepreneurial organizations in cultural industries require competent intelligence agents and representatives to actively monitor developments at their input and output boundaries. Inability to locate and successfully market new cultural items leads to organizational failures.*

¹⁸ O ensino do marketing começou efetivamente no começo do século xx (Universidade de Ohio, em 1902). Tratava-se de ver como se organizavam as diferentes modalidades de distribuição dos bens, aliás de maneira puramente descritiva. Aos poucos, coexistiram três tipos de estudos: institucionais, descrevendo as instituições participantes da elaboração dessa função de marketing; de produtos, especialmente no setor do automóvel; e funcionais. Nos anos 1950, viu-se evoluir a ótica “produto e venda”. Não se vendia porque a promoção era bem-feita, mas porque se partiria de necessidades reais dos consumidores. Portanto, não se tratava de aplicar regras predeterminadas, mas de analisar e programar *à la carte*, daí a célebre expressão *marketing mix*.

121). O marketing 4Ps, assim, dá lugar a um marketing 4Cs (consumidor, custo, conveniência, comunicação). Em vez de se concentrar no produto, o marketing deve partir do consumidor e de suas necessidades. Em vez de considerar apenas o preço de venda, o marketing deve considerar o custo generalizado de um consumo artístico, custo de que o preço representa apenas uma pequena parte. Em vez de chegar ao produto, o marketing deve ver se é fácil para o consumidor chegar ao local onde o produto se encontra. Enfim, em vez de dar uma informação unilateral sobre os benefícios de um produto, o marketing deve inaugurar um debate com os usuários em potencial para adaptar o produto à satisfação que eles pretendem alcançar. A empresa aceita um vaivém entre as aspirações dos usuários e o que ela oferece, e a participação ativa do usuário no serviço determina a qualidade final dos bens ou serviços prestados.¹⁹ O marketing torna-se mais global, o que indica a passagem do marketing 1.0, que vai em uma só direção, a um marketing 2.0 ou interativo, à imagem da web 2.0.

Hoje, algumas pessoas propõem ir além e prever um marketing 3.0. Os consumidores não vão comprar se não fizerem parte do “jogo”: eles vão comprar se puderem se comunicar com empresas cujos valores correspondam aos deles. A pertinência do marketing passa pelo reconhecimento de um campo de valor comum ao ofertante e ao comprador. Se não entrar nisso e não se fizer reconhecer, quem oferece um produto não tem nenhuma chance de mobilizar a atenção e a disponibilidade do consumidor. O comércio equitável, em que produtores e consumidores dizem associar-se a partir da vontade de concretizar os mesmos valores do desenvolvimento sustentável, é uma manifestação disso. Kotler et al. (2010) explicitaram esse movimento ao fazer uma gradação entre a atenção, a compreensão e o valor. Em uma primeira fase, a empresa quer captar a atenção do consumidor. Em uma segunda, a empresa pretende acrescentar ao processo uma parcela de adesão ou de emoção. Na última etapa, a empresa tem de aparecer aos olhos dos consumidores como fonte de identidade, de integridade e de valor. Disso decorre que o sucesso comercial da empresa artisticamente criativa não depende de início de sua imagem entre os consumidores, públicos ou audiências.

Em certos setores, como o da criatividade artística, os criadores muitas vezes desejaram ultrapassar as fronteiras que os separavam do público, reivin-

¹⁹ A nova teoria do consumidor sustenta esta visão: a utilidade dos usuários não depende só dos bens ou serviços postos à sua disposição, mas das combinações que o usuário faz entre esses bens e suas próprias atividades.

dicando a participação deste na realização da obra de arte. Trata-se de uma das tradições artísticas mais antigas, como mostra a organização do teatro grego, sem a qual, aliás, o efeito desejado das artes, o efeito de catarse, não poderia se dar. Essa ideia vai reaparecer regularmente para definir novos espaços cênicos ou novas dramaturgias. Com as instalações da arte contemporânea, ela assumiu uma nova dimensão, com os visitantes sendo convidados a deslocar um objeto, mudar uma iluminação etc., e assim dar à obra o sentido que desejam!

De maneira talvez surpreendente, um procedimento desse tipo é hoje oferecido pela produção de bonequinhos ou de pequenos personagens criados pelas empresas culturais e que abrem uma dupla perspectiva aos que os compram: criar um mundo imaginário que fazem evoluir como preferirem; prolongar e relançar uma economia mercantil capitalista por meio de uma economia dos presentes, com esses objetos dando lugar a infinitas trocas que vêm ao mesmo tempo reforçar a criação de um mundo imaginário próprio e provocar a compra de bens e serviços padronizados que faz circular ainda mais esses bonequinhos.

Sem dúvida, é a indústria cultural japonesa que melhor ilustra esse movimento e que o reivindica com força, por exemplo, pelo caso Hello Kitty; mas não é nem um pouco um fenômeno novo e pode-se recuar bem antes de Walt Disney para mostrar que, no século XVIII na França, o nascimento de uma indústria de imagens simples e de entretenimento rápido, sem muito valor cultural,²⁰ foi acompanhado por intensa atividade de compras e trocas dessas imagens. Era um meio de educação tanto quanto de distração, de informação tanto quanto de comunicação política.²¹ Imagens existiam em Épinal desde o século XVIII, onde a família Pellerin fabricava cartas de baralho e dominó (na época, de papel pintado) com algumas representações religiosas. Em 1796, Jean Charles Pellerin, ao mesmo tempo relojoeiro, gravador em madeira e vendedor de cartas de baralho e dominó, constata que seus mostradores esmaltados de relógio não são mais vendidos. Então ele os substitui por mostradores de papel impresso e colorizado com máscaras. Com a Revolução, substitui os temas religiosos por profanos, depois coloca temas políticos ao lado dos temas profanos, o que lhe permite escapar da cen-

20 Em francês, *images d'Épinal*, imagens de pequeno porte e sem mérito artístico maior, com temas populares e em cores vivas, impressas inicialmente na cidade de Épinal no século XIX e destinadas a um divertimento imediato (enigmas, adivinhações, charadas). (N.T.)

21 *Les Images d'Épinal: origines, histoire et musée*. Disponível em: <<http://www.suite101.fr/content/les-jolies-images-depinal>>.

sura sobre a imprensa.²² Essa indústria das imagens de Épinal, muitas vezes enriquecida com charadas sobre temas ocultos, não deixará de se desenvolver, mas entrará em conflito com a crescente influência dos novos meios de comunicação para surgir apenas como a manifestação de uma tecnologia idiossincrática.

No Japão, esse movimento é ainda mais antigo, a produção de imagens — literalmente os mangás — sempre constituiu nesse país uma atividade artística importante. A moda das gravuras unia-se ao *mundo flutuante*²³ para descrever os principais elementos da sociedade japonesa, da representação de paisagens emblemáticas (as inúmeras vistas do *Fuji San*) às dos atores que animavam as ruas e pontes de Edo, nome antigo de Tóquio. Essas imagens, aliás, eram objeto de uma intensa circulação por um país onde qualquer movimento de pessoas devia ser autorizado pelo Shogunato. Elas expressavam três dimensões fundamentais da cultura japonesa: domínio da representação visual (a língua japonesa procede mais por representação de signos do que por ordem alfabética); troca de presentes dando lugar obrigatoriamente ao contra presentes; fraca ocupação do espaço doméstico, o que lhes torna possível ali penetrar. Uma nova dimensão dessa indústria da imagem surgiu com Hello Kitty e a filosofia de seu criador Shintaro Tsuji. Não se trata mais de uma mensagem religiosa ou política como nas imagens de Épinal ou de um mascote à la Disney. Trata-se de um conjunto de características que definem um bem, que será então acrescentado a outro bem para emitir uma mensagem e comunicar, ao mesmo tempo que facilita a circulação dos bens que as contêm. Essas imagens inspiram-se em uma infância definida por representações felizes, muitas vezes desenhadas à mão (a cultura Kawai). Suas formas são simples, harmoniosas. Nelas, são introduzidos elementos naturais de maneira alusiva e tranquila (as estrelas). Tudo tem de desembocar em um mundo de doçura, aliviando os rigores da vida cotidiana, algo equivalente ao celular, que possibilita espairecer durante as longas horas de transporte coletivo. Essa fantasia é um convite a construir seu próprio mundo, seu próprio sonho.

22 Surgida em 1850 na gráfica de imagens de Épinal, a litografia revolucionou o mundo da gráfica ao tornar possível muito mais precisão no traço e nos detalhes do desenho.

23 Durante o período Edo no Japão (1615-1868), surgiu em Tóquio (então chamada Edo), ganhando ampla recepção, a produção e comércio dos *ukiyo-e*, literalmente *imagens do mundo flutuante ou melancólico*. Gravuras e desenhos mostravam com simplicidade cenas da natureza ou da vida urbana tranquila. Inicialmente vistos com desdém, conquistaram a atenção de colecionadores e artistas destacados. (N.T.)

O primeiro a compreender o alcance desse empreendimento (mesmo que muitas vezes diga que não previu seu imenso sucesso — um volume de negócios que partiu do zero em 1969 e alcançou 6,1 bilhões de dólares em 2010), foi Shintaro Tsuji, que criou a sociedade Sanrio, que foi a origem de Hello Kitty. Seus iniciadores no começo não hesitaram em criar uma imagem de referência baseada em um animal, lugar já ocupado por Disney, e finalmente optaram pela figura que mais se aproximaria de um “gato” — no caso, uma gata, depois seguida pela de um urso (Pinny-Mu). A simplicidade dos personagens é proposital: tem como objetivo desembocar em entendimentos fáceis e, assim, favorecer as trocas entre aqueles que os colecionam. Para Shintaro Tsuji, a imagem de Hello Kitty foi escolhida entre muitas outras propostas porque ela era bonitinha, e tinha um nó, sinal de que ela teria como objetivo ligar as pessoas umas às outras, e não tinha boca, o que levava a um silêncio bem-vindo que facilitava lhe atribuir o sentido que se desejasse. Aquele que possui e exibe esse boneco vê, então, beneficiarem-se sua imagem e sua vida cotidiana. Ele lhe dá o sentido que quiser, pois as características dessa figura são simplificadas e suscetíveis de interpretações abertas: basta simplesmente dar trela à imaginação. A pluralidade das características assim mostradas em objetos da vida corrente — a bolsa ou a carteira, o celular, o computador — dá a seu portador uma determinada imagem aos olhos das outras pessoas.

A economia de mercado não se esgota com a circulação desse personagem portador de sentido. Ela incentiva aqueles que o possuem a trocá-lo em operações do tipo *presente “contra” presente*, de tal modo que o mundo imaginário assim criado torna-se também uma sociedade imaginária. O fundador da empresa não deixa nenhuma dúvida a esse respeito:

Vender às pessoas alguma coisa que elas desejem possuir é um negócio... Mas creio que também desejamos lhes vender bens que são também desejados por outras pessoas... portanto bens que seus possuidores irão desejar dar aos outros, como um presente... esses bens então são impulsos para a comunicação social, e essa ideia hoje é universalmente aceita...²⁴

Essa prática do presente baseia-se em uma tradição de comunicação muito forte na sociedade japonesa: se você recebe algo de graça, você deve dar de

²⁴ *Selling something that people want to buy is one of the ways of doing business. But I thought, goods that I want are also something other people want. So we wanted to make goods, which people want to send to somebody else as a gift. The idea is that goods are for social communication purposes and that has been accepted worldwide.*

volta alguma coisa, ciclo que não pode parar e corre o risco de se revelar caro. É preciso, então, encontrar um equilíbrio entre essa obrigação do presente e o custo do presente, e Sanyo o encontra justamente no custo muito pouco elevado, ou mesmo negligenciável, dos personagens que são dados em troca.²⁵ Como são muitos a participar dessa comunicação, alguém que presenteia não tem de considerar a especificidade de quem recebe para escolher um personagem especial.²⁶

Mas como criar confiança em um mercado global em que as referências culturais podem chocar-se? Também nisso um determinado número de empresas japonesas dá provas de sua capacidade de compreender não o interesse de enfrentar outros mercados, mas a maneira de se instalar neles. Esse tema, chamado de *Japan Cool* ou *J Culture*, não cessa de ser estudado hoje por etnólogos e sociólogos. Muitos deles partem da obra de Appadurai, de 1998. Essa obra descreve os processos de hibridação cultural: a existência de pessoas capazes de compreender o que está em jogo (*ethnoscape, paisagem étnica*); as ideias (*ideoscape, paisagem das ideias*); as imagens que materializam essa hibridação (*mediascape, paisagem da mídia*); as máquinas para difundi-las (*tecnoscape, paisagem tecnológica*) e os fluxos financeiros (*finanscape, paisagem financeira*). Ora, para Appadurai, como para outros, essas condições se dão hoje no Japão, que pôde intervir nos mercados do lazer e da cultura, e ali suas empresas conhecem êxitos estrondosos. Moeran (2004) chama a atenção para outro ponto: enquanto a cultura norte-americana não para de reivindicar sua americanidade, os japoneses não param de promover sua cultura como “inodora” desde os anos 1980, o que, aliás, vai levar Takashi Murakami a denunciá-la violentamente em sua exposição de Nova York, intitulada ironicamente *Little Boy* (mesmo nome dado pelos aviadores americanos à bomba que explodiu nos céus de Hiroshima). Ainda falta compreender o que se chama de cultura aqui, que corresponde à defi-

²⁵ Frequentemente os grandes magazines japoneses dão como bônus, a seus compradores, certo número desses personagens ou os atributos que podem alterar sua aparência.

²⁶ O sucesso econômico vai aqui junto com o adensamento artístico. A capitalização econômica é indiscutível: 22 mil produtos, meio bilhão de volume de negócios anual entre 1978 e 2002, um índice de reconhecimento de mais de 80% entre jovens americanos de dezoito a 23 anos! Desde o primeiro personagem, uma atividade contínua de criação artística foi mantida, remetendo a uma característica japonesa: o temor de ser confrontado com um modelo único capaz de tornar-se opressor. Famílias inteiras de personagens existem então: Chiizukka, Mamemoga (uma espécie de baleia minúscula), Tarepanda, animal inevitável mas que significa literalmente “panda sonhador”, Buru Buru, um cão sem boca, portanto, que não late etc. Os valores da comunicação estão sempre presentes por meio de formas que se pretendem encantadoras e gentis: falta de força, falta de mensagem precisa, falta de esquema evolutivo, como o sentido de outros tantos elementos sendo deixados à imaginação daqueles que os possuem.

nição dada por Adorno: “a indústria cultural reúne o antigo e o moderno em uma nova qualidade. Os produtos é que devem ser adaptados aos diferentes consumidores via uma produção estritamente planejada” (Adorno, 1991, p. 85).²⁷

Essa vontade de “desjaponizar” os produtos culturais para melhor realizar seu valor nos mercados estrangeiros, principalmente nos Estados Unidos e sudeste asiático, não é natural. Certamente, constata-se que esses produtos não portam sinais distintivos que os remetam de início ao Japão, mas isso provém de um esforço dos japoneses perfeitamente controlado (Iwabuchi, 2004). Em sua notável obra, Allison (2006, pp. 93-127) dá um exemplo tomado do caso dos *Power Rangers*, inventados no Japão e deslocados para os Estados Unidos. No Japão do pós-guerra, o mito do super-herói que associa os feitos individuais, tomados de empréstimo aos heróis da Idade Média japonesa, com as possibilidades tecnológicas oferecidas pela crescente robotização da sociedade japonesa, não para de se desenvolver. Sua primeira expressão, entretanto, é bem suave, a de uma criança, *Tetsuwan Atomu*, que mostra aos japoneses que o átomo podia ser considerado uma coisa diferente do que tinham vivido dramaticamente em 1945. Viu-se, então, a criação sucessiva de personagens capazes de se transformar em heróis espaciais, dotados de poderes consideráveis graças à tecnologia e podendo “metamorfosar-se”. Além disso, surgiram grupos de heróis, o que deu origem às figuras chamadas *Go Renja* (Os cinco *rangers*).²⁸ Essa dimensão coletiva iria ter um papel determinante em seu sucesso, pois a metamorfose revelava-se possível para grupos de crianças, então essencialmente meninos. Enfim, essa criação dos *Power Rangers* marcou a passagem das indústrias culturais fordistas a um regime cultural pós-moderno, pois jogava-se com as formas dos equipamentos, os instrumentos de defesa, cada um definindo a metamorfose desejada (Ibid., p. 97). Por outro lado, Allison estabeleceu um paralelo entre esse mundo proposto às crianças e aquele exigido de seus pais nas empresas, em que a polivalência e a flexibilidade eram postas em evidência pelos empresários japoneses. As aventuras possíveis desses cinco *rangers* capazes de se metamorfosar deram origem a filmes. Mas embora esses filmes obtivessem grande sucesso no Japão, o mesmo não aconteceu nos Estados

²⁷ *The culture industry fuses the old and familiar into a new quality. In all its branches, products which are tailored for consumption by masses, and which to a great extent determine the nature of that consumption, are manufactured more or less according to plan. The individual branches are similar in structure or at least fit into each other, ordering themselves into a system almost without a gap.*

²⁸ Algo como delegados, policiais. (N.T.)

Unidos. O público americano não se sentiu muito envolvido pelos cinco personagens que visivelmente não faziam parte do universo dos códigos de Hollywood. A companhia americana (Fox) que então trabalhava com os japoneses (Toi) mudou alguns componentes: faltavam inimigos bem definidos, uma ação mais nitidamente marcada, dar ao espaço um lugar mais importante do que o reconhecido aos eventos naturais na mitologia japonesa, e, enfim, recorrer a roupas americanas para que os produtos fossem menos japoneses e, portanto, menos estranhos. O novo programa, apresentado em 1993, ao mesmo tempo que *Jurassic Park*, intitulado de modo bem significativo *Mighty Morphin Power Rangers*, teve considerável sucesso. Estava mais próximo dos super-heróis de Hollywood do que das qualidades morais atribuídas aos samurais. Bem entendido, isso acarretou vendas consideráveis dos pequenos personagens e, como dizia o presidente da companhia japonesa: “O espetáculo é uma fantasia e os brinquedos tornam essa fantasia possível” (Ibid., p. 127). Esse sistema dos cinco *rangers* foi seguido pelo de um grupo de moças, mas dessa vez um grupo de personagens lidando mais com os efeitos da moda do que com lutas intergalácticas, ao mesmo tempo que ilustravam a solidariedade e a eficácia que podem apresentar um grupo de moças trabalhando em conjunto (Ibid., pp. 128-62). Esse programa, *Sailor Moon*, era mais difícil de circular nos Estados Unidos porque jogava muito com a natureza das roupas e, em nível menor, dos penteados. Além disso, para quem o compreendia bem, havia alusões constantes à sexualidade das jovens e à violência possível dos relacionamentos que poderiam opô-las aos outros. A hibridação que lhes abriu o caminho do sucesso nos Estados Unidos jogou então com dois recursos: uma mudança bem sensível das roupas e a eliminação de tudo o que, de perto ou de longe, poderia evocar sexo ou violência (Ibid., pp. 153-4).

Apropriar-se do valor: os novos modelos de negócios

Vender no mercado bens até então desconhecidos deixa supor que a referência ao preço importa pouco. Além disso, quando o elemento intangível da criação circula sem entraves ou, ainda, “quando um conteúdo está livre de qualquer continente”, sua apropriação fica difícil. Convém, então, em face de quantidades crescentes de informação, chamar a atenção:

Em um mundo rico em informação, um aumento da informação implicará na redução da informação em outro lugar... A riqueza da informação acarreta, então, a redução da atenção e a consequente necessidade de realocar a atenção entre as

diferentes fontes possíveis de informação. (Simon, 1996, pp. 40-1; Davenport e Beck, 2001)^{29 30}

Convém a seguir fazer com que essa atenção circule da melhor forma possível entre os usuários esperados dos bens, daí o interesse de praticar preços baixos no começo, desde que eles sejam aumentados depois que a massa crítica de usuários reúne-se em torno do bem criativo. Ao contrário do que muitas vezes se afirma, o preço deverá ser bem baixo no começo e aumentar com o tempo.

Distribuir gratuitamente: de Free à Wikipédia

Vender a preço zero sem dúvida seria considerado como uma espécie de inépcia há algumas décadas, ainda mais que as mídias já ofereciam serviços gratuitos quando a publicidade financiava seus custos de produção. A primeira pista a seguir será então simples: todos os consumidores, ou parte deles, continuam a gozar gratuitamente de um bem porque outros aceitam pagar por eles.³¹

Um primeiro modelo, chamado *modelo livre*, é aquele em que o consumidor se beneficia do apoio de outro agente interessado em mobilizar sua atenção: é o modelo do mercado de *vertente dupla* ou, ainda, do financiamento de programas tornados de acesso gratuito por serem pagos pela publicidade, classificado historicamente de *televisão comercial*. Os desenvolvimentos mais recentes

29 ... in an information-rich world, the wealth of information means a dearth of something else: a scarcity of whatever it is that information consumes. What information consumes is rather obvious: it consumes the attention of its recipients. Hence a wealth of information creates a poverty of attention and a need to allocate that attention efficiently among the overabundance of information sources that might consume it.

30 A indústria da imprensa logo enfatizou essa condição primeira dos novos modelos de negócios. Uma estratégia, chamada Aida (Attention Interest Desire Action), associava a criação da atenção, a formação de um desejo e a passagem à ação, no caso de venda. Em um primeiro tempo, troca-se atenção contra informação; em um segundo tempo, oferece-se um bem contra o poder de compra daquele de quem se reteve a atenção. No começo, jogava-se com uma demanda de lazer ou de cultura bem indiferenciada, mas aos poucos e com o auxílio dos motores de pesquisa procurou-se reter a atenção de públicos mais específicos, esperando assim criar uma ligação dinâmica e contínua no tempo entre um espectador de programas culturais e um ofertante de bens não culturais. Esse modelo, que dará origem a toda uma série de análises agrupadas sob o nome de *dupla vertente*, hoje muda de lugar as dificuldades, mais do que as erradica, pois podem acontecer conflitos de atenção. Em relação à imprensa ou outra mídia como a publicidade, supõe-se que todo o mundo é, *a priori*, *publifilo*, mas também pode haver *publifobos*. Em face de uma maioria de *publifilos*, um jornal pode apoiar-se relativamente sobre as receitas publicitárias e reduzir a outro tanto o preço de venda do jornal. Ante uma maioria de *publifobos*, ele não pode mais apoiar-se muito nas receitas da publicidade e deverá elevar a outro tanto seu preço de venda. No caso extremo de uma aversão total à publicidade, ele deverá fazer pesar todas as receitas unicamente sobre o preço de venda: nesse caso não haverá mais do que uma única vertente e retorna-se ao caso padrão em que o usuário é o único pagante.

31 Para compreender a lógica e o que está em jogo em tal modelo, dois elementos devem ser acrescentados: um bem oferecido a preço zero suscita um consumo maior do que se o bem fosse oferecido a preço corrente; um bem oferecido gratuitamente na internet pode provocar um reconhecimento a seguir captado sob a forma de venda de produtos, por exemplo, concertos pagos depois da distribuição da música grátis on-line.

desse modelo referem-se à imprensa escrita, e o pioneiro nisso é o diário sueco *Metro* (Osterwalder e Pigneur, 2011, p. 80). Esse jornal é distribuído em zonas com grande densidade de leitores e seu tamanho é reduzido para que o tempo de leitura corresponda ao tempo disponível dos leitores durante, por exemplo, seus deslocamentos pelo sistema público de transporte.³² É então em torno dos transportes urbanos e da periferia que essa economia organiza-se, o número de leitores é importante e o tempo de leitura (e o volume de papel) está ligado ao tempo de viagem. Por isso o custo com papel, bem como com a equipe editorial, pode também ser reduzido a um mínimo, já que a publicidade cobre os custos de produção e de distribuição. Esse modelo de acesso livre que abrange o mercado de duas vertentes passa por grande desenvolvimento, de que Google é o exemplo mais notável.

O princípio básico do *modelo de negócios de Google* é expor anúncios publicitários aos internautas que procuram informações no site (Ibid., pp. 80-1). O tempo necessário para a pesquisa e a obtenção das informações no Google.com é transformado diretamente em um capital de atenção de que se beneficiam as agências de publicidade. Mas, ao contrário de uma publicidade comercial que se dispersa em uma grande massa de audiência, em que alguns são compradores em potencial e outros não, esses anúncios “ajustam-se” em função da natureza da pesquisa, de tal modo que a relação entre o alvo e a mensagem é próxima. As modalidades de compra da publicidade no site diferem, assim, das práticas tradicionais das outras mídias: os anúncios são submetidos a pesquisas por palavras-chave, de tal modo que o controle do valor criado pelo Google lhe é favorável. Nesse contexto, a eficácia do anúncio depende diretamente do número de internautas reunidos, daí a multiplicação dos serviços prestados (Gmail, Googlemaps, Picassa). O Google vai ainda mais longe, fazendo expor suas próprias mensagens publicitárias em outros sites que não os seus (AdSense). Esses sites apresentam um retorno em função do tipo de internauta que conseguem mobilizar. Assim, o Google está no cerne de um triplo segmento: o dos anúncios, o dos internautas que se beneficiam gratuitamente de seus serviços e o dos sites associados remunerados em função das oportunidades que oferecem. O orçamento assim constituído possibilita que o Google financie o funcionamento de sua infraestrutura; que gerencie suas relações com os três segmentos: internautas, anúncios e novos sites associados; e que desenvolva suas ações para fazer progredir a dimensão desses segmentos.

32 Nathalie Sonnac, aliás, observou que o essencial do tempo de leitura durante o deslocamento no meio de transporte é dedicado aos jogos, palavras cruzadas e sudoku.

O segundo modelo, chamado de Freemium, vem da contração de *Free* e *Premium*: o usuário obtém um serviço básico gratuitamente na internet, mas paga a valores correntes a aquisição de serviços adicionais. Um exemplo desse modelo é dado por Flickr, site de compartilhamento de fotos, comprado pelo Yahoo em 2005. Todo mundo pode aproveitar, carregando gratuitamente imagens no site, mas dentro de limites quantitativos: a capacidade de estocagem é limitada, um teto mensal de carregamento é fixado. Em compensação, por meio de um pagamento, eles podem carregar quantas fotos quiserem e ter acesso a outros serviços mais específicos. Esse exemplo ressalta as duas condições com que o sistema Freemium consegue funcionar: o custo do serviço para os usuários livres deve ser muito baixo; uma parte dos usuários livres deve se transformar regularmente em usuários pagantes.

Sem dúvida, o campeão de todas as categorias é o Skype, por muito tempo considerado pelas operadoras de telecomunicações como enigmático ou ridículo. Como levar a quase zero o custo de uma comunicação a longa distância e ainda por cima com imagem? O princípio é simples: ao fazer circular a comunicação pela internet, ela é totalmente externalizada. Os usuários pagam o custo de acesso ao servidor local a uma taxa ligeiramente superior ao custo normal das comunicações locais. A margem do Skype é, então, pequena, mas o desenvolvimento dos usuários é tal que basta para financiar os custos de infraestrutura e de serviço. Pode-se, assim, dizer que o Skype, ao adotar esse modelo de negócio, passou do status de “operadora de telecomunicação” para o de “sociedade de software”. As condições de seu sucesso são claras: terceirizar a quase totalidade dos custos do serviço prestado; beneficiar-se de um aumento do número de usuários que torna possível cobrir os custos. A primeira condição estava preenchida por definição. A segunda o foi rapidamente, pois esse sistema era muito atraente para os demandantes, até mesmo de modo inesperado. Em 2008, o Skype declarou ter inscrito 400 milhões de usuários desde sua criação quatro anos antes, gerando mais de 100 bilhões de chamadas e realizando só no ano de 2008 uma receita de 550 milhões de dólares (Ibid., p. 98).

O princípio do *modelo de atração ou das lâminas de barbear* (Bait & Hook) é um pouco diferente dos anteriores, pois, se começa de forma gratuita, normalmente deve terminar “pagante”. No começo é oferecido um bem ou serviço gratuitamente, o que implica perdas para seu produtor. Mas este então se organiza para que os beneficiários desses serviços sejam depois levados a comprar esses serviços, o que vai permitir amortizar a perda inicial e depois obter lucros. Uma das origens desse modelo pode ser encontrada com King C.

Gillette, que, em 1904, distribuiu gratuitamente aparelhos de barbear, depois pôs à venda as lâminas de substituição, que era preciso adquirir logo para continuar a usá-los. Hoje, o modelo é o das operadoras de celulares, que dão os aparelhos por quase nada, mas exigem, em contrapartida, a fidelidade do usuário por períodos longos, muito lucrativos para o produtor. Tudo se baseia então na rapidez com que se pode fazer entrar o usuário em um circuito pagante e na capacidade de impedi-lo de sair do circuito! Marcas e patentes também terão um grande papel, pois elas podem encerrar as escolhas do consumidor em um horizonte do qual ele não pode mais sair, a menos que perca muito dinheiro. Entre Gillette e as operadoras de celular, empresas como HP, Epson e Canon têm vendido aparelhos a preços muito baixos, mas as recargas e acessórios a preços muito altos.

O último modelo, *associativo*, é exemplificado pela Wikipédia, e joga com a coexistência de duas variantes: consumidores livres e consumidores pagantes. Aqueles querem descobrir o bem sem pagar. Estes estão dispostos a pagar pela existência de um bem a que atribuem grande valor, mesmo que pudessem não pagar por ele. Se o produtor então pode ter lucro, é de algum modo porque os consumidores “engajados” não se recusam a financiar o consumo daqueles que o são menos. Nisso, a Wikipédia difere do modelo Freemium, aproximando-se mais de um modelo ligado ao voluntariado; dessa vez é a motivação altruísta que constitui seu princípio. Suas condições de operação, bem como de viabilidade, não são evidentes. O modelo pressupõe uma categoria de consumidores-mecenas que atribuem um valor de existência ao serviço oferecido, cujo valor de uso eles extraem ou não por conta própria, hipótese frequente nos movimentos militantes ou cívicos. Esse modelo também pressupõe implicitamente que, ao final de certo tempo, aqueles que terão se beneficiado gratuitamente do serviço oferecido irão juntar-se àqueles que aceitam subvencionar esse bem e aos novos consumidores que virão. Isso passa então pela manutenção de certa relação entre as duas categorias, o custo de uns sendo assumido pela contribuição dos outros.

Recriar a divisibilidade

Outras estratégias baseiam-se na recriação de uma divisibilidade dos efeitos dos bens culturais de tal modo que cada um desses efeitos possa vir a captar valores.

Com o *windowing*, a empresa artisticamente criativa ensaia dividir um mercado artístico potencial em diversos segmentos. O conteúdo pode ser des-

dobrado para diferentes continentes possíveis: um filme pode sucessivamente dar lugar a uma exploração na sala de cinema (ou lançamento), à venda do DVD, ao Video on Demand, à passagem para canais de TV pagos e, finalmente, para canais comerciais ou “gratuitos” (Ragot, 2008, pp. 323-33; Mabilhot, 2008, pp. 297-322). Esse desdobramento não altera a natureza do filme e a possibilidade de acessá-lo ilegalmente na internet, mas o que está em jogo é justamente catalisar em ordem lógica todas essas formas possíveis de consumo, de acordo com a variedade de preferências e as condições materiais de acessibilidade. A dificuldade está em que potencialmente trata-se do mesmo consumidor, de tal modo que o surgimento de uma nova *janela* pode criar um efeito de exclusão das *janelas* já existentes. Também a cronologia do lançamento nos diferentes suportes torna-se essencial, uma vez que as diferenças de regulamentação entre países vão criar dificuldades adicionais para esses produtos globalizados.³³

Com o *versioning*, o mesmo conteúdo recebe formas diferentes, dessa vez de modo simultâneo ou ligeiramente defasado. Assim, um livro será publicado em capa dura, depois, passado certo tempo, como livro de bolso ou mesmo em versão eletrônica, sem excluir a possibilidade de transcrevê-lo para uma forma audiovisual (Grefe, 2002, pp. 45-57). Um exemplo forte de *versioning* é *O Senhor dos Anéis*, editado ou reeditado em uma dezena de formas e coleções diferentes. Ao mudar a forma e o preço, pode-se alcançar consumidores não interessados pelo bem no começo ou para os quais um preço de lançamento pode ser proibitivo. Se, no caso dos livros, o *versioning* é chamado de vertical, ele também pode ser horizontal, o mesmo conteúdo sendo diferenciado em função das características próprias de cada consumidor, o que também é classificado como customização ou produção “sob medida” (é o caso de certos computadores). Aqui, a empresa artisticamente criativa pode mesmo ter interesse em vender seu conteúdo a uma empresa de área diferente sem temer a baixa de suas próprias receitas. O mercado que é aberto em seguida, mercado secundário, irá beneficiar-se, aliás, da reputação que o bem terá adquirido no primeiro mercado. A produção do grupo Nickelodeon em 2000, *Dora the Explorer*, foi uma das primeiras a ilustrar esse fenômeno. Lançado no início como um programa educativo para meninas, esse desenho animado não dizia respeito à população de meninos. Mas, dado seu sucesso, o grupo Nickelodeon lançou, alguns anos mais tarde, um produto comparável, destinado aos meninos, chamado *Go Diego*, que não é outro se não o primo de *Dora*. Em ambos os casos, o objetivo é, ao mesmo

³³ Um exemplo dessas janelas sucessivas é o lançamento do filme *Les Amours imaginaires* de Xavier Dolan, em 2010, primeiro exibido em um festival (La Rochelle), depois em salas de cinema, depois em DVD.

tempo, aumentar o tamanho do mercado e dele extrair o maior valor possível. De maneira indireta, pode-se usar um mesmo conteúdo para produzir produtos ligados ou derivados, mas dessa vez capazes de serem apropriados diretamente. Várias formas são aqui possíveis: a venda da música de um filme sob a forma de CD; a utilização de um romance como base do roteiro de um filme ou, pelo contrário, a utilização de um produto audiovisual como base de um texto; ou, enfim, e o mais conhecido, a criação de produtos com personagens de um filme. De Walt Disney a Hello Kitty e a Pokemon (ou Pocket Monster), os exemplos não pararam de aumentar e se diversificar. Aqui a competição entre grupos de consumidores é ainda mais fraca do que nos casos anteriores, os efeitos da moda ou da imitação revelam-se consideráveis. Essa estratégia, aliás, tornou-se fundamental no caso do audiovisual, como comprova a carreira de Steven Spielberg, sendo o caso Disney há muito tempo considerado excepcional na paisagem de Hollywood. Por muito tempo, Spielberg considerou que o filme tinha sentido econômico como *filme-acontecimento*, evento singular, enquanto sua produtora na Universal, Julia Phillips, considerava que o bem devia valer como “gama de produtos”, de tal modo que o *filme-produto* em si mesmo podia dar origem a toda uma série de outros produtos. As primeiras realizações de Spielberg, portanto, quiseram ser filmes-acontecimento, como *Duel* (*Encurralado*) ou *Jaws* (*Tubarão*). Mas, por ocasião da montagem deste último filme, sua produtora pretendeu justamente fazer passar a dimensão de filme-produto à frente do filme-acontecimento, fazendo com que o filme acrescentasse a seu status cultural um status econômico. O conflito foi agudo e a produtora só conseguiu, do realizador, a produção de camisetas e livros sobre o medo do tubarão na população de Amity. Mas Spielberg mudou logo de posição e, já no filme seguinte, *Encontros imediatos do terceiro grau*, aceitou concretizar vários produtos associados, de cujos benefícios, aliás, ele compartilhou com o estúdio Universal, que produziu o filme graças a uma sociedade que ele então criou, Entertainment Merchandising. O que veio a seguir foi um aumento vertiginoso da receita.

Com *1941*, ele recebeu entre 6% e 10% do preço de venda de grande número de bonés, maiôs e sucos de frutas. Com *ET*, são cerca de cinquenta artigos, dentre eles as balinhas Hershey usadas em uma das primeiras sequências do filme para que Elliot atraia o extraterrestre (muitas empresas de confeitaria tinham recusado emprestar seu nome a essa cena com medo de serem associadas à imagem de um monstro que elas não sabiam que iria se tornar tão popular entre as crianças). O ápice é alcançado com *O parque dos dinossauros*, que dará lugar ao merchandising de mil produtos diferentes! (Ibid., pp. 162 ss.)

Uma última estratégia recia aqui um vínculo indissolúvel entre conteúdo e continente, como os videogames agora inseridos em consoles de jogos. Pode-se assim controlar o acesso ao conteúdo ao associá-lo a um suporte privativo exclusivo que deve ser comprado e não permite nenhuma possibilidade de cópia ou pirataria. Esse *bundling*³⁴ pode desembocar em cenários diferentes, pois produtores como Sony e Microsoft tiveram de enfrentar grande concorrência no campo dos consoles (Osterwalder e Pigneur, 2011, pp. 82-3). Estes eram comprados então pelos fãs de videogames que davam grande importância a suas características físicas. O custo de fabricação de tais consoles era elevado, mas o preço de venda não podia ser tão alto por causa da concorrência. Muitas vezes resultava um prejuízo, que era compensado de duas maneiras: mudar os jogos o mais rapidamente possível para recuperar parte desse déficit; difundir os jogos de outros produtores de software em seus próprios consoles para torná-los mais atraentes e, incidentalmente, embolsar uma remuneração por essa difusão. Por seu lado, a Nintendo optou por outro modelo de negócios. A empresa de Kioto interessou-se pelo grande público apresentando-lhe um produto que favorecia a convivialidade (o produto tornava-se mais *amigável*). O console Wii era menos sofisticado mas, graças a um sistema de controle a distância, o programa tinha a possibilidade de ser conduzido por meio dos gestos da pessoa. Como o console era claramente menos caro de fabricar e como novos programas continuavam a ser oferecidos por produtores independentes, a Nintendo ganhou dinheiro com as duas vertentes do mercado, no qual Sony e Microsoft tinham de ganhar bastante com uma só para compensar as perdas da outra! Uma situação ainda mais complexa consiste em associar um “conteúdo” a outro “conteúdo” pelo qual é mais fácil *fazer pagar*. Considere-se uma revista: se der apenas informações políticas, não interessa nem um pouco aos amantes da arte, e se der apenas informações artísticas, não interessa em nada a quem quer informações políticas. Portanto, ela tem interesse em oferecer simultaneamente as duas informações mais do que se especializar em um desses nichos e interessar apenas a um pequeno número de leitores.³⁵ A venda

³⁴ Pacote de bens diferentes. (N.T.)

³⁵ Suponha-se que os leitores em potencial sejam dois. O primeiro está muito interessado em política e no esporte. O valor que ele atribui à informação política cotidiana é de 2 euros, a que ele atribui ao esporte é de 1 euro. O segundo leitor valoriza o esporte no jornal a 2 euros e a política a 1 euro. Se o difusor do conteúdo está impossibilitado de praticar preços diferentes segundo os grupos a que se dirige, e que ele venda seu conteúdo “por categoria”, ele tem a escolha entre vender cada tipo de informação a 2 euros ou a 1 euro. Levando em conta as preferências dos leitores, ele irá ganhar 4 euros nos dois casos. Ora, ao propor exclusivamente uma oferta reunindo “política e esporte” a 3 euros, ele fará com que os dois grupos se unam a sua causa e irá obter uma receita de 6 euros.

agrupada possibilita aumentar o lucro, pois, de fato, ela diminui a heterogeneidade dos leitores. A composição de um pacote de canais de televisão proposta por um operador de cabo constitui outra forma de *bundling*, fundada na diversidade dos conteúdos.

O modelo da fila longa: vender menos, mas um número maior de produtos

A afirmação de Chris Anderson de que o digital oferece novas possibilidades de ganhos econômicos baseia-se em um princípio muito simples. Pode ser ilusório contar com grandes lucros ao vender alguns produtos culturais, mesmo os muito desejados. Mas pode ser lucrativo vender em pequenas quantidades um número muito grande de produtos, o que torna possível explorar vários nichos. Isso pressupõe minimizar os custos de estocagem e entrega, duas restrições que o digital hoje elimina ao oferecer uma capacidade ilimitada de estocar signos e possibilitar responder rapidamente à manifestação de uma demanda. Além disso, esse modelo corresponde às evoluções contemporâneas da democratização, pois muitos indivíduos podem agora produzir, gravar e enviar vídeos, música, softwares etc. Enfim, a intervenção dos mecanismos de busca possibilita disseminar as informações necessárias a um custo quase nulo.

Plataformas como Netflix, eBay, YouTube, Facebook, Lulu.com etc. tornam essa estratégia possível. Considere-se este último site: seu princípio é divulgar entre autores em potencial os instrumentos necessários para a edição de seus textos, o que possibilita editá-los sem ter de passar pelos freios e obstáculos impostos pelo mercado da distribuição. Além disso, quanto mais autores existirem, mais leitores haverá, pois já foi constatado que aqueles que editam seus manuscritos não deixam de baixar outros como leitores. Enfim, embora os manuscritos circulem sob forma digital, o site organiza a possibilidade de colocá-los em papel a custo muito baixo e fazê-los circular em outros circuitos. Esse modelo pode então ser classificado ao mesmo tempo de mercado de múltiplas vertentes, tornando-se cada participante uma vertente; e um modelo *de fila longa*, circunstância em que uma quantidade grande de bens disponibilizados pode esgotar-se com o tempo. O sistema clássico de edição sai prejudicado. Um autor em potencial não é mais obrigado a passar pelo crivo muitas vezes severo dos editores e distribuidores. Os custos de publicação e de impressão são reduzidos, pois só devem ser cobertos em função de compras reais e não de estoques a manter e depois destruir.

Talvez se pense que esse modelo de negócios só seja possível para bens imateriais, mas também pode valer para bens materiais como comprova a indústria de brinquedos. Assim, a empresa de brinquedos Lego, que desde 1949 vendeu milhões de pequenos cubos para montar, teve de encontrar outros meios para criar e fazer dinheiro ante uma concorrência crescente. Para tanto, ela abriu a possibilidade aos consumidores de encomendar o design original de uma construção a ser feita, com uma grande escolha de formas e cores. Como essas encomendas não correspondiam umas às outras no começo, foi preciso admitir a gestão de um grande número de nichos, esperando que, com o tempo, cada um deles desse lugar à realização de lucros. Uma nova economia, então, surgiu para a empresa Lego, que hoje dispõe de uma oferta espontânea de designs que ela pode produzir com lucro.

Open Source, ou a redefinição do que está em jogo

Uma empresa-criativa tem de gerar, ela mesma, o lucro derivado do valor de suas criações? A uma perspectiva tradicional em que se procura valorizar e gerar os resultados de sua própria criatividade contrapõe-se hoje a perspectiva de que as ideias e programas circulam em todas as direções possíveis e de que não há necessariamente interesse em implementar os resultados de sua própria pesquisa. Chesbrough mostra que empresas poderiam se interessar em procurar ideias junto a outras empresas e não apenas em si mesmas, e implementar os resultados de suas próprias pesquisas por meio de terceiros. Baumol mostra que as empresas americanas que desenvolvem pesquisa conservam, obviamente, as patentes, mas cada vez menos assumem sua aplicação. Pode-se distinguir, então, as inovações *Outside-In* das inovações *Inside-Out*. As inovações *Outside-In* dizem respeito ao agente que deseja utilizar as criações feitas por outro indivíduo, outra comunidade ou outra empresa. As criações *Inside-Out* têm a ver com artistas-empresas que preferem deixar explorar por outros o resultado de suas próprias pesquisas ou com eles criar parcerias. Esse movimento é tão forte que sozinho explica cerca de metade dos desaparecimentos de empresas culturais em setores como as artes plásticas, o design ou os videogames: um criador põe fim a uma forma empresarial e cede sua criação para abrir outra estrutura empresarial que assume um outro desafio criativo.

A ESTRATÉGIA DE GESTÃO DA MÃO DE OBRA

Competência, talento, gênio e mito

A governança e a gestão dos recursos humanos por muito tempo basearam-se na noção de qualificação. Para os empregadores, era o meio de classificar os empregados em uma hierarquia de salários; para as pessoas empregadas, o meio de valorizar seu nível de educação e de formação. Hoje, a noção de competência, definida como um conjunto de saberes, técnica e saber ser (ou comportamento) próprios a um indivíduo, tende a prevalecer sobre a de qualificação. Esse deslocamento semântico é importante, pois o conteúdo objetivo e social subjacente à noção de qualificação abre espaço para uma abordagem subjetiva e individualizada dos trabalhadores. Nenhum indivíduo é substituível por outro, mesmo dentro de uma dada categoria de qualificação, pois suas competências diferem. Tenta-se, então, regulamentar ou racionalizar essa consideração pelas competências, distinguindo as competências genéricas das competências específicas. Por causa de certa dose de “substitubilidade”, aquelas podem ter princípios organizacionais baseados na qualificação e hierarquia. O mesmo não acontece com estas, principalmente com os artistas-empresas em que os termos talento e gênio são utilizados para comprovar seu lugar excepcional (Greffé, 1996).

O lado talvez “predestinado” do talento ou mesmo do gênio enfatiza algo de único. Kant definia as belas-artes “como as artes do gênio, sendo este a disposição inata do espírito pela qual a natureza dita suas regras à arte”. Três características eram então consideradas: a originalidade, a exemplaridade e a imprevisibilidade, sintetizadas por Kant da seguinte maneira: “o gênio é o talento de produzir aquilo cuja explicação não é óbvia... seus produtos devem ao mesmo tempo ser modelos... a serem apresentados para a imitação dos outros...” Esse conceito de gênio pode ser tomado como está ou deve, pelo contrário, ser “formatado”? Para uns, o conceito de gênio vem de que, à força de trabalho e de aquisição de conhecimentos e de habilidades, a pessoa sai do comum e torna-se original. O gênio, assim, não seria inato, mas uma qualidade em potencial de cada um de nós. Para outros, o gênio viria de que as pessoas manifestam capacidades além do que os meios convencionais permitem, qualidade que Valéry via em Leonardo da Vinci. O gênio não resulta do trabalho, mas da natureza do trabalho. Essa oposição torna possível contrapor melhor gênio e talento? Para Voltaire, o gênio remete-se ao talento, este remetendo-se à capacidade de ter êxito em sua arte, definição que, entre-

tanto, aplica-se mal àqueles que não seguem nenhuma das regras de sua época, como Shakespeare. Para Edmond Heuzé, gênio e trabalho ou talento não têm grande coisa a ver, como no exemplo de Utrillo, gênio sem talento que sua mãe, Suzanne Valadon, impedia de aprender a pintar!³⁶ Posição intermediária é a de Shaftesbury, para quem o gênio pode manifestar-se seguindo algumas regras, mas em campos em que as regras diferem umas das outras e até mesmo fazendo pontes entre si. O que conta não é mais a obra do gênio, mas o mundo do gênio.

Existem então condições para o surgimento de gênios? São muitos os filósofos ou os artistas que enfatizaram o papel do mal-estar existencial, das pulsões, até mesmo da doença, na emergência dos gênios. Aristóteles vê na doença e na melancolia um elemento detonador do gênio. Nietzsche vê na aptidão de um doente para curar a si mesmo um traço do gênio. Dostoiévski vê na epilepsia o meio de abrir-se para a revelação do mundo. Proust torna a angústia da insônia fonte de um talento literário. Freud vê, na consciência do ser humano de que é mortal, a fonte possível da genialidade, ideia que Nietzsche irá retomar ao ver na tragédia grega o meio de reconciliar a tendência das pessoas a se considerar como seu próprio limite e superar o individualismo, *Apolo e Dionísio* ao mesmo tempo (Nietzsche, 1959, pp. 58-9, seção VII).

São muitos também aqueles para quem o surgimento dos gênios irá depender de condições históricas. O caso mais estudado é sem dúvida o de Beethoven. Como escreve P.-M. Menger (2002, p. 970): “a carreira de Beethoven forneceria o paradigma das mudanças em cascata que transformam o status social do compositor na virada dos séculos XVIII e XIX”. Várias interpretações foram dadas. Para uns, o artista goza de autonomia relativa. Ele dispõe de um ambiente profissional próprio, mas também está sujeito aos grandes movimentos sociais. Assim, Adorno irá ver ao mesmo tempo em Beethoven o protótipo da burguesia revolucionária e o autor de uma música plenamente autônoma no plano estético, portanto, livre de qualquer servidão (Adorno, 1991, p. 13). Para outros como Tia DeNora (1995), as estruturas sociais têm um papel importante. Os principais atores são aqui macroatores e, em num primeiro tempo, é a aristocracia vienense que fornece a Beethoven os meios para sua criação, o que não impede que essa velha classe aristocrática seja ela mesma rival dos novos compositores burgueses que tocam com mais boa vontade nos concertos públicos pagos. O artista que tem vantagem sobre os

36 Maurice Utrillo (1883-1955). Disponível em: <<http://membres.Multimania.fr/magazin/utrillo01.htm>>.

outros é então o que dispõe do maior capital social, “submisso” o suficiente para estar de acordo com a dinâmica social, e “empreendedor” o suficiente para adotar novas posições. É construindo essa rede que se pode escapar ao determinismo social. No caso de Beethoven, houve um fator que influenciou grandemente: a variedade de seus papéis profissionais. Ele era ao mesmo tempo intérprete, compositor, editor, organizador. À falta de produzir o capital social no sentido em que é entendido hoje, ele produzia ao menos um capital editorial que abria o acesso a uma “terra de acolhimento estético”.

O conceito de gênio pode estender-se ao de mito? Este último conceito abre agora um lugar central aos recursos sociais de tanto que a construção do mito passa por uma adesão coletiva e compartilhada. Esse mito surge especialmente quando um “artista” age como uma ficção, impõe ao grupo um ideal e funciona de alguma maneira como uma religião. Assim, Roland Barthes via em Greta Garbo, rosto gelado, o mito do cinema mudo e em Audrey Hepburn, mulher-criança, o do cinema falado. Nos dois casos, uma substância faz-se plástica, dúctil e volátil ao sabor das imagens sociais que a ela se prendem.

Esse acesso à realidade de um mito terá evidentemente consequências na maneira de abordar e gerir aqueles que o sustentam. O artista mítico torna-se uma espécie de feixe de competências que deve conjurar sua depreciação e sabe que o menor de seus gestos, seja na vida privada ou na profissional, terá como consequência valorizá-lo ou depreciá-lo. Pode-se tentar dominá-los, mas será preciso no mínimo geri-los como um relato dentro dos espaços midiáticos, zelar para que continuem a cativar os outros.

Independentemente dos debates sobre as diferenças entre competências, gênios e talentos, um elemento torna-se aqui dominante: o valor de mercado dos artistas-empresas irá depender da presença dessa competência tão específica que vai determinar em muito a qualidade do produto e seu reconhecimento midiático.

Os economistas reconhecem isso indiretamente quando afirmam que “o vencedor leva tudo”. Um talento acaba retirando de sua atividade somas bem consideráveis, enquanto outras competências que lhe são associadas mal geram aquilo de que viver. O primeiro era indispensável para o sucesso, as outras, não (Frank e Cook, 1995). Propõe-se então três explicações para o fenômeno: a midiática das atividades e o tamanho dos mercados; a ferocidade da concorrência entre os produtores para dispor de tais talentos; o fato de a opinião pública acei-

tar remunerações que se afastam do normal. Essa tese retoma de certa maneira a da economia das estrelas e das *superstars* (Rosen, 1981), explicada tanto do lado da demanda quanto da oferta. Da oferta, pois o desenvolvimento das mídias oferece enormes possibilidades de economia de escala. Da demanda, pois a incerteza é reduzida pela notoriedade alcançada. Essas duas características reduzem as diferenças de talento ou de notoriedade a diferenças de rendimentos, podendo uma diferença ínfima de talento criar uma considerável diferença de renda. Adler enriqueceu essa análise ao contestar que a observação de um talento pelo público é um fenômeno quase evidente (Adler, 1985). Espectadores em potencial selecionam um talento por acaso, já que se supõe que todos os artistas tenham o mesmo talento e, portanto, uma mesma probabilidade de chegar à fama. Essa seleção ocasiona trocas com outros espectadores e, nesse momento, só certos artistas terão seu talento mais reconhecido do que outros, o que irá acarretar a adesão de espectadores que não tinham se pronunciado em favor deles. Do lado da oferta, fica-se em presença de disputas entre um grande número de recém-chegados que aceitam de início remunerações bem pequenas para participar do processo, o que torna ainda maior a distância em relação à remuneração do vencedor (Grefe, 2002, pp. 122-43).

Mas, é mesmo possível definir os artistas?

Do ponto de vista estatístico, os artistas figuram no conjunto das profissões culturais, estas ligadas aos *Professional, Managerial and Technical Workers* (Trabalhadores Profissionais, Gestores e Técnicos) no mundo anglo-saxão e à categoria dos quadros e profissões intelectuais superiores ou intermediárias na França. Ali se encontram profissões dotadas de uma identidade artística de longa data estabilizada — escritores, dançarinos, atores, músicos, pintores e escultores, arquitetos. A elas acrescentam-se profissões antes consideradas técnicas, artesanais ou comerciais, mas progressivamente ligadas a esse núcleo: realizadores de cinema e televisão, fotógrafos, gráficos, ilustradores, estilistas decoradores e designers, artesãos “de arte”. Enfim, ali são introduzidos ofícios ligados à conservação, à mediação e ao ensino artístico. A Europa, aliás, tentou harmonizar essas classificações a partir de três critérios: funcional (os ofícios de criação e de interpretação estão ligados às funções de patrimonialização e de conservação e às funções técnico-artísticas e técnicas que lhes servem de suporte); hierárquico (as profissões são diferenciadas entre artísticas e intermediárias); a extensão por contiguidade: aos arquitetos são somados de modo um tanto surpreendente, e talvez excessivo, “os urbanistas e os engenheiros

de tráfego”.³⁷⁻³⁸ Como mostrou P.-M. Menger (2010), essa composição do campo das profissões artísticas em geral está ligada à concepção da política cultural. Assim, o Reino Unido faz hoje uma distinção entre dois campos: o patrimônio e as indústrias criativas, pois a cultura torna-se aqui um setor em que são mobilizadas qualidades necessárias a toda a economia.

No interior desses campos, as próprias fronteiras entre talentos artísticos e competências não artísticas são móveis. Considere-se a distinção feita pelas empresas de cinema entre empregos situados *acima da linha* e empregos situados *abaixo da linha* (Claire, 2000, p. 8). Os produtores, diretores, roteiristas e atores estavam situados acima da linha; os outros, abaixo. Hoje, o número dos situados acima da linha aumentou muito. Ao lado dos produtores, encontram-se os coprodutores, os produtores executivos (eles não fazem nada, mas controlam um recurso ou um talento importante para a realização do filme, por exemplo, uma opção sobre um livro), os produtores associados, os produtores delegados, e todos aqueles que chegam a se inserir como tais no processo (Ibid., p. 37). Essa distinção pode ser encontrada em outros campos artísticos, a começar pelo mais tradicional, o teatro. Acima da linha, encontram-se o produtor, o diretor artístico, o diretor e os atores; abaixo da linha, o diretor da distribuição, o figurinista, o iluminador, o técnico de som etc., profissões que procuram conseguir a qualificação de artísticas ou uma remuneração que eles sabem ser irrealista. A música e a indústria do disco oferecem outro panorama por causa do desenvolvimento de novas tec-

37 A composição da categoria dos profissionais culturais segundo a Classificação Internacional Tipo das Profissões (CITP) utilizada pelos serviços estatísticos da União Europeia (Eurostat) é a seguinte: 214 Arquitetos, engenheiros e assimilados / 2141 arquitetos, urbanistas e engenheiros de tráfego / 243 Arquivistas, bibliotecários, documentaristas e assemelhados / 2431 arquivistas, paleógrafos e conservadores de museu / 2432 Bibliotecários, documentaristas e assimilados / 245 Escritores e artistas criadores e executantes / 2451 Autores, jornalistas e outros escritores / 2452 Escultores, pintores e assemelhados / 2453 Compositores, músicos e cantores / 2454 Coreógrafos e dançarinos / 2455 Atores e diretores de cinema, de teatro e de outros espetáculos / 313 Técnicos de aparelhos ópticos e eletrônicos / 3131 fotógrafos e técnicos de aparelhos que registram imagens e sons / 347 Profissionais intermediários da criação artística, do espetáculo e do esporte / 3471 Decoradores e desenhistas modelistas de produtos industriais e comerciais / 3472 Anunciantes-apresentadores de rádio, televisão e espetáculos / 3473 Músicos, cantores e dançarinos de rua, de casas noturnas e assimilados / 3474 Palhaços, mágicos, acrobatas e assimilados (Fonte: Estatísticas culturais na Europa, 2007).

38 Seja qual for a combinação de critérios, sempre sobram incertezas. Na França, a nomenclatura em vigor por muito tempo colocou os artistas junto com o clero, o exército e a polícia, e até mesmo os videntes e os radiestesistas. Em 1975, o código das profissões acrescentou aos artistas alguns ofícios de arte, os fotógrafos de arte, de moda e de publicidade e alguns dos ofícios da publicidade e da moda (desenhistas, artistas gráficos, criadores), classificando esse conjunto de ofícios na categoria de “trabalhadores profissionais das artes plásticas e aplicadas”. Por isso, os profissionais recém-incluídos na posição 93 “artistas” do código de profissões puderam achar-se habilitados e reivindicar os benefícios sociais, fiscais e patrimoniais dos artistas (Moulin et al., 1986). Enfim, a nomenclatura renovada dos PSC do Insee situa os artistas entre os cargos de gerência e as profissões intelectuais superiores.

nologias, tendo o engenheiro de som a tendência de passar, da parte de baixo, para a parte de cima da linha.

Enfim, é difícil determinar os critérios de profissionalidade artística. A definição de uma profissão pelo saber e pelas competências que torna possível a reivindicação de uma especialização atinge seu limite quando essa especialização é graduada segundo os níveis da reputação. Como a distância entre reputação e remuneração pode ser considerável, a correlação entre os níveis de formação e os níveis de reputação e remuneração é mais fraca do que nas outras profissões e torna mais difícil estabelecer uma definição. Daí o surgimento de uma pluralidade de critérios de profissionalidade. É essa pluralidade que os economistas Frey e Pommerehne reconhecem quando propõem ao menos oito critérios para definir o artista:

o tempo dedicado ao trabalho artístico; a importância dos rendimentos obtidos com as atividades artísticas; o fato de ser considerado como artista pelo público; o fato de ser reconhecido como artista pelos outros artistas; a qualidade do trabalho artístico produzido (o que implica que a noção de qualidade deve, de um modo ou de outro, ser definida); o fato de fazer parte de um grupo ou de uma associação de artistas profissionais; a qualificação profissional (diplomas de escolas de arte); a resposta pessoal de cada indivíduo à pergunta: “Sou eu um artista?”. (Frey e Pommerehne, 1993, p. 202)

Este último, atualmente empregado nas pesquisas dos institutos nacionais de estatísticas, leva a uma abordagem totalmente subjetiva da profissão, já que é difícil fazer uma correlação da autodeclaração com critérios mensuráveis.³⁹

³⁹ De fato, esse critério da autodefinição pode ser compreendido de duas maneiras: 1) subjetiva, quando uma pesquisa pede ao indivíduo que declare sua profissão principal, na falta de critérios objetivos a resposta dele contém normalmente uma parte subjetiva e o jogo de uma representação social do ordenamento de tais atividades (Burnod e Chenu, 2003); mas ela se apoia essencialmente na realidade das categorias em vigor no mercado de trabalho e nas organizações. No caso dos artistas, porém, a autodefinição é totalmente subjetiva e depende do que se pode chamar de falta de peso ou significado social; 2) objetiva, partindo da distinção entre obra e trabalho. Segundo Freidson, as práticas artísticas são “situações experimentais que possibilitam afinar a análise do envolvimento no uso de competências complexas e especializadas e da organização social da vida profissional que torna possível e orienta esse envolvimento. Talvez se possa ali superar os limites empíricos e conceituais de uma definição puramente econômica da profissão e do trabalho, definição por muito tempo dominante a ponto de ocultar o alcance teórico da prática contemporânea das artes. Talvez se possa reencontrar o significado do velho tema durkheimiano segundo o qual as relações econômicas são uma superestrutura cujas representações sociais definem os fundamentos e as condições de possibilidade”. O uso, administrativo ou erudito, do critério da autodefinição baseia-se em uma petição de princípio: pede que se considere como evidência que o exercício profissional de uma atividade artística traz uma gratificação essencialmente não monetária e que é justamente essa a condição da inventividade autêntica. Daí a conclusão de que a imensa maioria dos artistas não seria recenseada como tal se a profissionalidade fosse definida pela proporção dos rendimentos obtidos com sua arte.

Em geral, toda resposta a pesquisas desse tipo contém uma parte subjetiva e o jogo de uma representação social da atividade que pode ser mais objetiva. Em relação aos artistas, a autodefinição torna-se totalmente subjetiva e depende do que se pode chamar de falta de peso ou significado social.

O que está em jogo com a gestão dos talentos artisticamente criativos

O que acontece com essa gestão de talentos quando eles estão efetivamente agrupados dentro de uma empresa? Nada permite afirmar que a visão tradicional de governança das competências corresponda à realidade da empresa artisticamente criativa. Para a abordagem *mainstream*, uma empresa é um agente como os outros que procura adaptar-se da maneira mais racional possível às restrições encontradas. Então, pouco lugar é aberto para os valores, crenças e dinâmicas coletivas que animam a empresa, ressaltando-se, pelo contrário, a importância dos sistemas de incentivos/sanções que podem levar seus atores a adotar um tipo de comportamento mais do que outro.⁴⁰ Trata-se, portanto, de uma abordagem da empresa baseada mais em problemas de trocas do que na criação de novos recursos, a começar pelo adensamento dos talentos artísticos.

Nas empresas artisticamente criativas, a criação contínua de conhecimentos é a consequência do processo de adensamento artístico, bem como da acumulação de um capital de reputação, de tal modo que partir exclusivamente das relações lógicas e estereotipadas entre informação e reação tem pouco sentido. Ali onde a visão tradicional encontrará, nas variações ou diferenças de comportamentos, choques a atenuar ou defeitos a erradicar, a empresa artisticamente criativa vê condições de sobrevivência. Essa empresa ganha, então, quando os talentos artísticos compartilham suas dúvidas sobre a produção de um novo estado da arte. O papel da hierarquia não é mais sujeitar cada ator de maneira inepta ao par “incentivo-sanção”, mas fazê-los cooperar entre si para trocar suas informações e gerar criatividade. À visão da firma como processadora de informações, em que a dimensão cognitiva dos agentes e sua faculdade de tratar os conhecimentos são relegadas a segundo plano, convém contrapor a visão da empresa artisticamente criativa como processadora de conhecimentos. Esses conhecimentos não são dados *a priori* pela hierarquia, eles resultam de um processo de seleção e hibridação de juízos. Portanto, eles não podem ser estocados em um repertório único no qual seriam catalogados e hierarquiza-

⁴⁰ Certas abordagens que pretendem ser mais heterodoxas (Penrose, os neoaustríacos) reconheceram, entretanto, a influência de processos cognitivos e criativos de dimensão coletiva.

dos. Estão enraizados na prática de pequenos grupos ativos ou comunidades intensivas em conhecimento. O papel da gestão será, então, favorecer os locais de encontro e as trocas entre as comunidades da empresa em vez de armar hierarquizações baseadas no anonimato das relações. As comunidades tornam-se essenciais para a ação na vida da empresa artisticamente criativa, não mais como expressão de interesses de categorias, mas como vetores de uma aprendizagem necessária.

Isso explica, por outro lado, que os modelos inspirados pela gestão dos recursos humanos dificilmente encontram seu lugar nessa nova perspectiva. Os modelos tradicionais da gestão de recursos humanos pressupõem, de fato, duas premissas reunidas: os papéis de cada setor da empresa são definidos de maneira clara e estável; são eles que compartilham valores comuns. Ora, no caso das instituições artísticas,

... a definição de tarefas é, na maioria dos casos, imprecisa [...] (Fixari et al., 1996, p. 18) embora ... esse universo particularmente móvel [...] pareça estar ligado às especificidades da própria atividade artística, que é pouco formalizável. Isso é ainda mais reforçado pelo déficit dos sistemas de gestão presencial em que [...] não há definição precisa das tarefas, em que os dispositivos que possibilitam a coordenação dos atores estão apenas começando a ser introduzidos e, enfim, em que os sistemas de avaliação são quase inexistentes. (Ibid., p. 22)

Os instrumentos clássicos de classificação ou avaliação dos ofícios veem-se, portanto, prejudicados. Além disso, às vezes existe uma cultura de “clã”, que resiste às tentativas de racionalização gerencial:

Na empresa artística, a introdução da gestão de recursos humanos choca-se com essa cultura de clã e contribui para gerar temores [...]. Certos artistas terão dificuldade em reconhecer a contribuição de cada membro para o projeto cultural da empresa (não reduzida apenas ao projeto artístico) e viverão [as arbitragens de diferenciação] como questionamentos do primado da função artística. [Da mesma maneira], a gestão de recursos humanos introduz critérios de promoção e recrutamento diferentes da prova de iniciação à especialidade e do lento acesso às responsabilidades, que são a garantia dessa cultura de clã. [Enfim], o surgimento de novos ofícios como os de especialistas de gestão [...] muitas vezes é sentido pelos artistas como uma intrusão em seu domínio reservado. (Kéravel, 1993, p. 109)

As expectativas dos artistas, então, podem levar a conflitos de valor e de objetivos entre uma função gerencial de direção e um centro artístico operacional. Não será possível estabelecer uma base comum feita de alguns objetivos mínimos reconhecidos de antemão? Um modelo de codireção não tornaria possível combinar objetivos artísticos e comerciais? Assim, Chiapello (1998) apresenta a noção de direção “binomial” para resolver as tensões sociológicas da “crítica artística da gerência”. Voogt (2006) apresenta a “*dual leadership*”, liderança dupla, como ferramenta eficaz para resolver os conflitos dentro das organizações artísticas. Lapiere (2001) estima que a distinção entre gerência e *leadership* pode aqui ter um papel importante, sendo que a *leadership* artística permite alcançar a excelência.

Os talentos artísticos devem ser geridos de dentro ou de fora da empresa artisticamente criativa?

Com muita frequência, o cerne da gestão de recursos artísticos vai partir do fato de saber se é preciso conservá-los e geri-los internamente ou, pelo contrário, mobilizá-los a distância por meio de contratos de serviço ou de acordos entre empresas, o que evita assumir sua “gestão”. Uma companhia de teatro vai manter seus ateliês de figurino ou vai preferir recorrer a profissionais externos? Um museu irá gerir seus próprios serviços de restauração e mediação cultural ou irá terceirizá-los? Um estúdio de cinema vai procurar realizar internamente todas as etapas de produção do filme ou irá confiar a realização dos efeitos especiais a uma empresa especializada?

Essas decisões dependem de dois fatores: a frequência das atividades, a especificidade dos talentos mobilizados. Se for grande a frequência das atividades, é melhor controlar os talentos internamente e amortizar os custos correspondentes de gestão. Se a frequência for pouca, é melhor terceirizar esses talentos, para não correr os riscos de vê-los falharem. Um museu não tem nenhum interesse em organizar um serviço pedagógico se receber poucas visitas de escolares, para o que não precisa de um agente especializado; mas tem interesse em organizar esse serviço se todo dia receber grupos de estudantes. Uma ópera não tem nenhum interesse em contratar por períodos muito longos um cantor de tipo especializado para apenas uma parte do repertório, o

que implica, pelo contrário, em uma polivalência dos papéis.⁴¹ A estratégia da instituição deveria, assim, resumir-se da seguinte maneira: se as transações são pouco frequentes e os talentos muito específicos, é melhor terceirizar ou cocontratar. Se as transações são frequentes e os talentos podem ser deslocados de um serviço para outro, é melhor conservá-los diretamente sob seu controle (Claire, 2000, p. 8).

Isso nem sempre corresponde à realidade das empresas artisticamente criativas que gerenciam internamente talentos específicos (contratos em longo prazo de *stars*) e, pelo contrário, terceirizam competências não específicas (funções comerciais, limpeza etc.). A grade tradicional fundada nos dois critérios mencionados, o da frequência das transações e o da especificidade dos talentos, deve, então, ser ajustada a dois outros critérios: o valor da competência para a instituição, no sentido de que a associação de um criador pode reforçar a imagem da instituição e seu reconhecimento; a proximidade dessa competência com as atividades normais da instituição. Um malabarista famoso pode ser útil para uma produção lírica mas não se pode dizer que se trate de uma competência normalmente utilizada por uma ópera. Em compensação, um tenor poder ser mais difícil de gerenciar, mas pode reforçar a imagem internacional da ópera.

Segundo o nível de realização desses dois critérios, surgem quatro situações. Se a competência desejada é, ao mesmo tempo, importante para a qualidade do serviço produzido e está intimamente ligada à natureza da instituição artística, a empresa artisticamente criativa tem interesse em gerenciar internamente essa competência por meio de contratos de trabalho que associem permanentemente esse tipo de talento à vida da empresa. No início, trata-se com mais frequência de contrato de trabalho direto por um prazo mais ou menos longo, e é justamente o princípio das trupes ou das companhias artísticas que associam talentos por um período longo (ao menos uma temporada) na medida em que eles correspondem à série de produtos ou serviços oferecidos. Se existir um risco quanto à recepção da obra, pode-se, por outro lado, preferir preterir o contrato de trabalho e oferecer um contrato por obra certa ou de coprodução que fará compartilhar o risco do produto com os talentos artísticos. Se a competência desejada tem grande valor do ponto de vista da atividade da empresa, mas não corresponde à sua especificidade, a empresa artisticamente criativa

⁴¹ Isso explica, aliás, em face das mutações da demanda, porque as companhias, mesmo as públicas, tendem a reduzir seus efetivos permanentes para guardar mais flexibilidade e, portanto, capacidade de reação.

tem então interesse em fazer um contrato por obra certa. Se a competência não tem um papel importante, mas corresponde à atividade permanente da instituição (figurantes, “lanterninhas”), a empresa artisticamente criativa pode escolher entre fazer um contrato padrão ou terceirizar as tarefas a outras instituições que irão suportar os custos de gestão e de governança de seus recursos. Oscila-se aqui entre as figuras do temporário, do assalariado permanente e dos terceirizados. Levando em conta os custos de transação e de governança, a tendência das empresas é procurar essas competências nas sociedades especializadas, salvo para as instituições artísticas que têm de se deslocar (circos, companhias em turnê). Se a competência não tem um papel importante e não corresponde à sua atividade central (serviços de limpeza), a empresa artisticamente criativa terá interesse em recorrer a agências especializadas que colocarão o pessoal à disposição daquela ou prestarão os serviços diretamente.

As flutuações nos modos de gestão dos talentos artisticamente criativos: o caso do cinema

A evolução de Hollywood e de seu Studio System esclarece essa discussão. O cinema nasceu como atividade artesanal, como os espetáculos de feiras com quem concorriam cada vez mais. Essa atividade era então muito integrada, pois o mesmo artista, como os irmãos Lumière ou Charles Pathé, forneciam tanto o equipamento de projeção quanto o filme. Essa característica “feirante” desapareceu sob efeito de vários fatores: o acordo entre produtores para normatizar seus equipamentos; o surgimento concomitante de filmes de ficção e longas-metragens; o surgimento de *stars*, o que possibilitava introduzir uma diferenciação nos produtos e capturar os mercados vendendo filmes e não mais equipamentos.

Para conquistar mercados cada vez mais amplos de exportação, os produtores começaram aos poucos a integrar todos os recursos necessários para a produção de um filme em um conjunto estável e permanente. Os atores então eram recrutados mediante um contrato de trabalho de duração mínima de sete anos, com uma cláusula de opção em favor do estúdio. Esse sistema estendia-se a todas as funções artísticas, por exemplo, os roteiristas, compositores e músicos. Todo esse pequeno mundo era agrupado em locais específicos, o que permitia rodar, umas depois das outras, cenas semelhantes embora de filmes diferentes. As instalações eram utilizadas de forma permanente e os cenários serviam para vários filmes simultaneamente. Tudo era organizado de modo hierárquico, inclusive as separações entre funções, o produtor encarregado da

responsabilidade econômica prevalecendo sobre o diretor encarregado da responsabilidade artística. Esse sistema revelou-se eficiente, embora conviesse mais a filmes pouco originais do que a filmes que exigiam mais atenção ou recursos, daí a distinção cara a Hollywood entre os produtos do tipo A, ou de qualidade, e os produtos de tipo B, ou produtos comuns.

Esse sistema mudou de novo durante a Segunda Guerra Mundial (Stanley, 1978). Algumas estrelas pretendiam escolher seus papéis e obter uma parte das rendas de seus sucessos, e as companhias principais adaptaram-se a essa demanda, fazendo contratos por períodos cada vez mais curtos e neles introduzindo fórmulas de participação nos lucros do filme. Os procedimentos da Paramount constituíram um segundo fator de evolução para outras configurações dos grandes estúdios (Conant, 1960):⁴² tendo sido privados das redes próprias de exploração, os grandes estúdios tiveram de melhorar a qualidade de seus filmes e aumentar a proporção dos filmes A em detrimento dos filmes B. A televisão reforçou esse movimento, obrigando os grandes estúdios a produzir espetáculos de uma qualidade ao menos superior à das obras televisuais, o que diminuiu o número global de filmes.

O período contemporâneo é hoje classificado de período da flexibilidade produtiva. Os grandes estúdios, que tinham, em dado momento, integrado as três funções básicas da atividade cinematográfica — produção, difusão e exploração —, abandonaram em parte a produção, para voltar-se à distribuição, já que a exploração lhes tinha sido retirada pelos “acórdãos Paramount”.⁴³ Alguns grandes estúdios venderam, assim, seus enormes recursos imobiliários (e os sublocaram) e fizeram a partir de então filmes um a um, mobilizando o conjunto de seus recursos por meio de contratos por tarefa e não mais por tempo. A terceirização das atividades não indispensáveis tornou-se sistemática e surgiu uma multidão de empresas especializadas (efeitos sonoros, efeitos especiais etc.). Os artistas exigiram parte dos lucros do sucesso, o que levou os estúdios a procurar sucessos comerciais sempre maiores para acumular liquidez. Várias provas podem ser dadas dessa flexibilização produtiva: em quinze anos (1966-81), o número de produtores passou de 563 para 1473, o número de empresas de sonorização de vinte para 187, o número de empresas de pesquisas de mercado de filmes de três a 24 etc. (Storper e Christoferson, 1987).

42 United States vs. Paramount Pictures, 334 U.S. 131 (1948).

43 Decisão da Suprema Corte dos Estados Unidos sobre concorrência, julgando ilegal a prática dos estúdios, que tinham seus próprios circuitos de distribuição, suas cadeias de cinemas e negociavam direitos exclusivos de exploração. (N.T.)

Essa gestão dos artistas ou dos diretores deu lugar a montagens bem complexas. Um dos exemplos mais célebres é a negociação que opôs, de um lado, Spielberg e Lucas e, do outro, os estúdios de Hollywood que eles tinham solicitado para a produção de *Os caçadores da arca perdida*, em um momento em que ambos já tinham alcançado muita notoriedade. Para um orçamento que estimavam em 20 milhões de dólares (em meados dos anos 1980), pediam, na assinatura, 5,5 milhões (1,5 milhão para Spielberg e 4 milhões para Lucas), mais uma porcentagem das receitas (e não sobre os lucros), sendo essas receitas estimadas em mais de 60 milhões só para o mercado americano. Nenhum dos grandes estúdios aceitou a proposta, achando que iria custar muito para o estúdio, e foi finalmente a Paramount, então dirigida por Eisner, que agarrou a oportunidade, o filme rendendo depois cerca de três vezes os lucros previstos. Esse contrato foi objeto de muitos comentários, mas sem dúvida foi uma produtora de Hollywood quem resumiu melhor a situação:

O que jamais se deve esquecer em matéria de contratos e de negociação é que tudo é questão de cupidez. Não são as cláusulas ou as sutilezas do contrato que contam, é a sua vontade de fechá-lo e o preço que você está disposto a lhe atribuir... Negociar bem é colocar um preço nos seus apetites e sustentá-lo... (Baxter, 2004, p. 186).

A formação, uma aposta marginalizada?

O fato de que os talentos e as competências da empresa artisticamente criativa gozam em média de um nível superior de formação pode fazer pensar que, desse modo, não há empecilhos para o seu desenvolvimento. A isso se soma frequentemente uma restrição dos meios financeiros que não estimula nem um pouco o investimento na formação de trabalhadores muito móveis, com o conseqüente receio de ser privado dos benefícios de tais esforços. Não faltam advertências que digam que essas formações devem ser adaptadas para um contexto em que as referências, bem como as tecnologias, impõem-se. Assim, segundo um estudo europeu da universidade de Utrecht, esse é um ponto tanto central quanto “negligenciado” (Ibid., p. 78), ainda que esse estudo, como outros, insista principalmente mais na falta de competências gerenciais do que das técnicas ou mesmo das criativas!

O desafio é, então, complexo. Aliás, muitas vezes as soluções são enviadas para as instituições de formação das quais se espera que incluam os cursos de gestão em seus currículos, supondo que artistas e trabalhadores criativos serão mais bem preparados para a vida na empresa. Mais interessante é

a perspectiva que enfatiza processos inovadores. Assim, para os artesãos “de arte” participar de um salão constitui uma verdadeira formação; para atores ou músicos participar de um festival constitui um verdadeiro laboratório, mesmo que eles próprios não estejam se apresentando ali.

Gerenciar a propriedade intelectual na era digital

Sejam quais forem os debates sobre remuneração, a maneira como os direitos de propriedade artística são protegidos pressupõe várias condições reunidas: a existência de um suporte inicial que possibilita organizar essa proteção; a identificação precisa de um criador; a identificação espacial dos direitos e de seus controles. Com a digitalização, a realização dessas condições muda fundamentalmente. A desmaterialização das obras as reduz a um algoritmo que pode aparecer sobre diversos suportes, por isso mesmo independentes do suporte inicial que permitia definir um sistema de controle dos direitos de propriedade artística. A digitalização desenvolve capacidades de estocar tais que os usuários podem pedir à la carte o produto que lhes contém e acrescentar-lhe outros elementos: o produto artístico então torna-se tanto o resultado de uma obra original quanto dos múltiplos acréscimos que lhe poderão ser feitos graças à interatividade. Por si sós, essas características explicam o risco da cópia e a necessidade que a empresa artisticamente criativa tem de preveni-lo.

Considere-se o caso de uma empresa artisticamente criativa de conteúdo que procura perspectivas e que deve adotar, para tanto, uma estratégia de valorização dos direitos que detém. Um artista, por exemplo, um escritor (ou seu editor), pode assim dar uma licença de exploração de seu produto a uma sociedade cinematográfica que vai transformar uma obra literária em filme, em série televisiva etc. Nesse momento, a licença deve prever os tipos de suporte em que os produtos devem ser utilizados e suas condições específicas de exploração, o que nem sempre é fácil de prever. A história dos discos de vídeo é uma prova disso, pois certo número de contratos tinha reservado seus direitos apenas para o suporte óptico, enquanto esses mesmos direitos foram depois utilizados em CD-ROM sem indenização alguma. Em vez de ceder licenças, uma empresa artisticamente criativa pode preferir participar da realização de “produtos culturais”, trazendo seus ativos para uma parceria. Ela faz uma parceria, então, associando três tipos de competências ou ativos: conteúdos, know-how técnico e know-how comercial. Essas parcerias expõem o detentor do conteúdo a duas dificuldades: o controle da utilização de seus ativos e a divisão dos lucros.

Na falta de poder realizar uma das soluções precedentes, a empresa artisticamente criativa pode preferir um pagamento imediato e fixo, que disponibiliza todos os direitos. É o que não hesita em fazer certo número de autores conhecidos, mas ainda é preciso ser célebre para gozar de tal privilégio em termos de liquidez da parte dos produtores. Por outro lado, essa venda a quem dá mais, que vale uma renúncia aos direitos pecuniários, não é lucrativa para todos os artistas. Um exemplo é dado pela situação dos Estados Unidos no século XIX, em que os autores de livros estrangeiros não gozavam, até 1891, da proteção dada aos autores americanos. Por isso, os editores americanos não hesitavam em copiar manuscritos no Reino Unido concedendo aos autores uma soma fixa (Shillinsburgh, 1992). Entretanto, existia um obstáculo importante, a concorrência entre os próprios editores... Os editores americanos adotaram entre eles a seguinte regra da boa conduta: o anúncio da publicação de um romance britânico por um entre eles fazia parar qualquer outro projeto da mesma natureza. O sistema funcionou bastante bem e raramente foi desrespeitado. Mas há casos distintos, como o de Thackeray. Enquanto todos os seus demais romances haviam sido publicados com seu consentimento e mediante pagamento pela editora Harper, seu romance *Os virginianos* foi publicado por outra editora americana que não respeitou o código de boa conduta (Griswold, 1981).

Em casos mais raros, os poderes públicos comportam-se como compradores de direitos de uma obra e depois a colocam em domínio público.⁴⁴ Um exemplo célebre retirado da ciência é o de Daguerre e Nahon, que cederam seus direitos sobre a invenção da fotografia com a contrapartida de um pagamento pela Academia de Ciências que correspondia a uma renda anual significativa.

PREÇO E FINANCIAMENTO

Uma “lei não escrita”, mas muitas vezes repetida, da economia da arte é que poucos produtos são rentáveis, mesmo que, de tempos em tempos, possa-se encontrar algum que vá oferecer melhores perspectivas econômicas ou mesmo compensar as perdas acumuladas pelos outros produtos. Em sua

⁴⁴ Esse sistema de preço de compra pública coloca certo número de problemas: para ter bom conhecimento, o governo deverá saber qual pode ser a demanda no momento em que a criação aparece. O governo aqui deve desconfiar da informação transmitida pelos próprios criadores, que dão a informação desde o começo e têm tendência a superestimá-la; o sistema do preço de compra pública comporta um risco: uma corrida desenfreada dos criadores para serem os primeiros e assim receberem o prêmio, o que pode diminuir a qualidade da criatividade; o sistema do preço de compra pública pressupõe que os poderes públicos definam *a priori* um montante do orçamento para financiar os preços de compra pública sem terem necessariamente elementos objetivos para fazê-lo.

análise do cinema de Hollywood, De Vany mostrou que os lucros são concentrados sobre um pequeno número de vencedores e as perdas diluídas em um grande número de perdedores. Assim, ele encontra o velho lema de Hollywood: “Os lucros de um filme possibilitam compensar os prejuízos de outros nove filmes”.⁴⁵ Mas as coisas não são tão simples, pois para fazer um filme ainda convém dispor de liquidez torne possível financiar seus custos, antes mesmo que intervenha essa sanção dos 90% negativos e 10% positivos!

Também sob esse aspecto a indústria do cinema pode servir como referência. Existem custos de produção, de distribuição e de exploração. Enquanto os dois últimos tipos de custo irão intervir proporcionalmente no público efetivo, os custos de produção devem ser suportados desde o começo independentemente do número de espectadores que virão e, portanto, são classificados como não recuperáveis. A liquidez a ser mobilizada desde que o projeto é previsto não será necessariamente recuperada. O mesmo acontece com a preparação de uma obra de espetáculo ao vivo que pode exigir meses (ou anos) de preparo, período durante o qual os custos se acumulam no pagamento do tempo dos atores, de uso de salas, preparação dos cenários e do figurino, financiamento dos ensaios etc., sem saber como o espetáculo será afinal recebido.⁴⁶ A expressão *coût noyé*⁴⁷ é eloquente. Esses custos são os que devem ser financiados de qualquer maneira, mesmo que, no pior dos casos, não haja praticamente demanda. E, mesmo que esta se materialize, de início verificou-se um problema de liquidez correspondente às despesas concentradas no começo, surgindo as receitas apenas lentamente, no melhor dos casos. *A fortiori*, se a exploração revelar-se decepcionante.

Por que então os artistas-empresas envolvem-se com mercados em que as coisas são tão pouco garantidas? Adam Smith já tinha dado resposta a essa pergunta em sua análise das loterias (Smith, 1776). A possibilidade de ganhar com a compra de um bilhete de loteria é pouco plausível. Mas, se muitos tomarem

45 A lei normal ou de Gauss, que distribui de maneira igual os ganhos e as perdas em torno de um lucro, não deixa lugar para distribuições muito inclinadas para os extremos, ou ainda, para a super-representação das filas: uma grande massa de filmes se situaria na zona de grandes perdas e alguns *happy few*, na zona de lucros líquidos elevados.

46 Essa observação pode ser esclarecida pela distinção entre custos fixos e variáveis. Aqueles são dados uma vez por todas (ou pelo porte da empresa ou ainda por um período dado de sua duração de vida) e, portanto, independem de sua atividade efetiva. Estes variam em função do número de unidades produzidas. A empresa então enfrenta um desafio: sua atividade deve ser suficientemente elevada para cobrir seus custos variáveis (o que se faz aqui por definição), mas também seus custos fixos, o que supõe um mínimo de atividades. Para as empresas culturais, os custos a serem suportados antes da colocação no mercado de um filme ou de uma representação podem ser considerados como custos fixos. No melhor dos casos, eles só serão amortizados quando o período de exploração for bastante longo.

47 Literalmente, custo afogado. (N.T.)

esse caminho, os prêmios a ganhar são cada vez mais sedutores, o que incentiva a que se assumam os riscos. Além disso, os produtores logo irão aprender que, ante um produto que leva a expor-se a um risco máximo, o melhor meio de superar essa dificuldade é oferecer muitos produtos ou, segundo Adam Smith, comprando muitos bilhetes. Um exemplo muito bom é o das editoras da França, cuja atividade é feita de muitos milhares de livros dos quais menos de 5% são realmente lucrativos. A empresa artisticamente criativa começará, então, a comer pão amanhecido sem nem mesmo saber se o pão irá mudar de gosto depois de certo tempo, e também sem excluir que ele possa tornar-se bom e abundante. Se a soma envolvida para a produção do *Titanic* foi de 300 milhões de dólares, sua receita consolidada ultrapassou... os 2 bilhões de dólares!⁴⁸ Mas de início deve-se dispor de grande liquidez, sem saber se será recuperada um dia. Os problemas de determinação de preço e de pesquisa de financiamento estarão impregnados dessa fatalidade.⁴⁹

Os caminhos do preço

O desafio da liquidez, com os gastos imediatos e sem saber qual será o eventual sucesso do produto cultural, vai por si só mudar a maneira de se fixarem os preços. Tradicionalmente o preço é fixado de modo a obter o mais alto lucro possível. Na realidade, isso se traduz por dois tipos de comportamento: um, a empresa determina seus custos para a quantidade de bens que ela pretende escoar e divide esse custo por essa quantidade; outro, a empresa observa seus concorrentes e estabelece o preço que lhe possibilita entrar e permanecer no mercado. Mas, em face do desafio que lhe é imposto pela necessidade de liquidez, a empresa deve vender tão rápido quanto possível e, se possível, começar as vendas antes mesmo de disponibilizar efetivamente no mercado o bem ou serviço. Os primeiros preços devem, então, ser preços atraentes, bem baixos, seguidos por seu aumento no decorrer do tempo, o que implica na escolha de um *roteiro* dos preços mais do que de um preço determinado de uma vez por

48 De fato, em um mundo gaussiano, os produtos culturais iriam agrupar-se em torno de uma média, mas aqui não há convergência em torno de uma receita média, pois não existe produto cultural tipo.

49 Pode-se procurar os bancos, mas a falta de garantias do tipo hipotecárias — o capital dessas empresas é intelectual ou artístico, em vez de tangível como é um capital imobiliário — deixará os bancos mais do que cautelosos. Então é urgente vender, antes mesmo que a produção esteja concretizada, o acesso às obras, por exemplo, criando políticas de subscrições e assinaturas. Pode-se assim ceder os direitos de propriedade intelectual sobre produtos futuros (audiovisuais, edição de livros) para atrair os financiadores e lhes oferecer certa garantia. Se isso não puder ser considerado, as subvenções e o mecenato irão aparecer aqui como igualmente eficazes, pois resolverão ao mesmo tempo os problemas de liquidez e de equilíbrio.

todas.⁵⁰ Fixar um preço atraente é arriscado, pois isso aumenta as perdas e, de alguma maneira, o tempo em que os resultados esperados irão aparecer. A aplicação dessa estratégia, portanto, só tem sentido se se distribuem os bens aos consumidores cujo comportamento é seguido por outros, ou, ainda, a consumidores que são formadores de opinião. Os críticos podem ser colocados nessa categoria, mas então eles se apresentam como “auxiliares” dos vendedores.

Uma variante consiste em pôr o produto à venda com preço inferior aos custos para que os consumidores aproveitem essa chance e contribuam para que o mercado atinja o limite quantitativo mínimo exigido. Isso não é fácil, pois é preciso *a priori* fixar um limite no tempo além do qual o preço será sensivelmente aumentado. Assim, os editores de livros vão lançar subscrições de venda a preço reduzido se elas forem feitas antes de certa data, as empresas de espetáculo ao vivo irão decidir fixar preços baixos dos lugares durante uma campanha de lançamento, os museus deixarão a entrada gratuita no primeiro dia de uma exposição etc. Foi esse o caso quando, em 2010, as autoridades gregas fixaram bem baixo o preço da entrada no novo museu da Acrópole em Atenas — um euro —, preço regularmente aumentado depois. Mas o sucesso é aleatório e surgem duas dificuldades. Tribunais ou comissões que regulam a concorrência só irão admitir os preços atraentes se as quantidades oferecidas a esse preço forem grandes e se tiverem relação com o porte do mercado, o que pode voltar-se contra o interesse do produtor. Por outro lado, os consumidores vão reagir negativamente quando o preço for aumentado: de fato, eles podem considerar que não devem comprar um bem que acaba de ser vendido a um preço relativamente mais baixo.

Diante desse problema complexo de fixação de um preço que atraia, vale mais tomar uma decisão única e oferecer descontos desde o começo. Sua construção pode obedecer a fórmulas múltiplas, indo desde um desconto proporcional ao número de entradas a uma primeira entrada a preço elevado seguida por outras entradas a preço decrescente, passando pelas fórmulas intermediárias. O carnê de assinatura dos cinemas ou dos museus abre, assim, caminho para um número ilimitado de entradas.

50 Em face dos bens artísticos cuja utilidade é incerta, nada garante que os consumidores vão ver no preço o indicador da satisfação desejada. Pior, um preço alto pode ser considerado como uma presunção de oportunismo por parte do produtor, que obterá vantagens monetárias ao oferecer as contrapartidas esperadas. Também no campo artístico, grande número de empresas irá preferir optar por uma forma de gestão com fins não lucrativos, que assinala que a empresa renuncia de início a captar rendas só em seu proveito e, portanto, em detrimento dos consumidores.

A assinatura atenua quatro problemas. A incerteza não desaparece *a priori*, mas, ao associar bens já conhecidos aos bens culturais novos e difíceis de interpretar, diminui-se a intensidade da incerteza. Aliás, os que oferecem espetáculos ao vivo vão pôr uma oferta de criação contemporânea em meio a um pacote de bens já conhecidos e provados, inclusive no caso de um teatro como a Comédie-Française, que introduz uma peça contemporânea de Lars Noren entre aquelas de Molière e Racine. Em segundo lugar, a assinatura traz um grande montante de liquidez mesmo que o bem cultural não esteja concretizado. Isso evita gastos com tesouraria. Ao vender de uma vez, no lugar de muitas, economizam-se gastos com gestão. Enfim, como se está vendendo um produto mais sintético, pode-se focar o marketing de modo mais global sem entrar nas distinções ligadas a cada um dos bens elementares. A assinatura pode sofrer de uma falta de flexibilidade, especialmente no campo do espetáculo ao vivo: fixar datas imperativas com vários meses de antecedência desencoraja muitos demandantes em potencial e os leva a desistir da assinatura. Também se assiste de maneira crescente a possibilidade de, por exemplo, escolher apenas quatro eventos entre cinco propostos, ou de exercer um direito de voltar atrás. Algumas vezes os artistas são reticentes quanto às assinaturas, argumentando sobre o preço baixo o que isso representa para sua criação: “Toda a música do mundo por dez euros por mês, não tem sentido!”, pode-se ouvir muitas vezes. Mas a assinatura também pode levar a uma melhor redistribuição das rendas pelos criadores e favorecer especialmente as experiências, pois estas são feitas a um custo (marginal) nulo.

A assinatura faz com que as empresas culturais percam dinheiro? Essa crítica não tem fundamento. No Centro Georges Pompidou, o preço da permanente anual foi multiplicado por 4,6 entre 2002 e 2010, enquanto o preço da entrada unitária o foi por sete, o que significa que ele representa hoje 3,3 entradas em vez de cinco de antes; no Museu Orsay, o preço do passe individual ficou praticamente estável enquanto o preço das entradas individuais foi multiplicado por 1,7 no mesmo período; na Cité des Sciences de La Villette, o preço de assinatura foi multiplicado por 1,25 enquanto o preço da entrada individual o foi por 1,5. Além disso, nada diz que o titular das permanentes utiliza muito seu direito de entrar de modo a ganhar dinheiro nas costas da instituição. Também nada garante que, sem a permanente, o visitante aceitaria pagar o preço da entrada a cada visita, e que a permanente representaria, então, um faturamento perdido. Enfim, o custo marginal de um visitante suplementar é nulo enquanto a capacidade de absorção do local em termos de serviços prestados não é atingida. Em compensação, não há nenhuma razão para estender

essa vantagem às exposições temporárias, que apresentam um custo maior por visitante e o expõem ao risco de ficar numa sala lotada.

Outra margem de manobra na elaboração da estratégia de preço reside no fato de que um preço médio pode dar lugar a vários preços. Essa distinção é evidente no espetáculo ao vivo conforme a poltrona que se ocupa em um recinto, quando, segundo a visibilidade do lugar, paga-se mais ou menos caro.

Considere-se o caso de uma organização patrimonial que oferece serviços de uma determinada qualidade em um recinto com capacidade fixa de usuários. Ela pode aceitar a degradação da qualidade do serviço; mesmo que a capacidade tenha sido prevista para um dado número de usuários, pode-se aceitar outros mais desde que se reduza a qualidade do serviço prestado. A organização pode limitar o acesso deixando o preço aumentar até a demanda ajustar-se à oferta. Mas então deixa-se de ter uma parte da demanda que poderia pagar um preço maior do que o custo de produção! Vale mais, então, influir nos comportamentos pelo preço: não se vai procurar nivelar a demanda em excesso, mas fazê-la vir em outros momentos, aqueles em que a capacidade de recepção é subutilizada. Esse sistema é o melhor, pois possibilita valorizar mais a atividade porque todos os que quiserem terão a possibilidade de acesso.⁵¹ ⁵² Isso exige equilibrar a demanda, para transferir o excesso de certos momentos para outros em que a capacidade de receber usuários é subutilizada. Deve-se então deixar aberta a possibilidade de entrar a qualquer momento para os espectadores que pretendem pagar o preço alto como contrapartida de uma liberdade total na escolha do momento em que eles virão, e oferecer uma entrada a preço reduzido a espectadores que aceitam vir apenas em determinadas horas. É como se fossem oferecidos dois bens em lugar de um: o espetáculo com horário a escolher mas a preço alto; o espetáculo com horário restrito mas a preço mais baixo.

Outras diferenças de preço objetivam reduzir o custo do acesso à cultura em função de características subjetivas, tais como o nível de renda ou a catego-

51 Para responder a esse desafio, será separada uma porção de lugares para o dia em que estes são vendidos a um preço menor para torná-los atraentes, esperando que a sala fique cheia no dia de grande frequência com espectadores que aceitem pagar o preço alto. Mas, se com o tempo se perceber que ainda há um excesso de demanda no dia de muita frequência, haverá interesse em ampliar o contingente de lugares oferecidos a preço baixo no dia de intensidade fraca, e assim por diante. Isso explica por que a quantidade de lugares oferecidos a preços reduzidos pode mudar, mas, em geral, isso acontece menos no setor da cultura do que no do transporte aéreo, no qual a capacidade é estritamente limitada.

52 É preciso organizar essa estratégia de antemão e fixar preços altos nos dias de muita frequência e preços mais baixos nos dias de pouca frequência. Ora, se se fixar preços muito altos no dia de muita frequência, pode ser que a sala não fique cheia porque poucas pessoas irão apresentar-se nesse dia; e se se fixar preços muito baixos nos dias de pouca frequência, corre-se o risco de ter um excesso de entradas a preço baixo em relação ao que se poderia ter tido e, portanto, uma perda de receitas.

ria socioprofissional a que se pertence.⁵³ Trata-se de uma prática antiga, de que o acesso grátis constitui a principal manifestação. Essa gratuidade hoje é combatida, pois ela priva a empresa de recursos enquanto deixa entrar pessoas que sem dúvida poderiam pagar sem dificuldade. A discriminação subjetiva termina, assim, por ter um efeito contraproducente na medida em que, longe de alcançar o objetivo desejado, ela termina por custar muito caro sem que a justificação social seja evidente. Também se assiste à concretização de outros mecanismos de diferenciação de preços. Assim os vouchers, gerados por coletividades públicas, possibilitam que seus detentores aproveitem boas condições de acesso.⁵⁴

Várias inovações recentes chamaram a atenção para mecanismos de preço que tornam possível acelerar a obtenção da liquidez necessária. Os micropreços resultam das possibilidades oferecidas pelas inovações tecnológicas. O primeiro caso é quando se pode comprar uma dada quantidade de um programa audiovisual ou de artigos de uma revista literária ou algumas fotos de uma coleção. Trata-se aí de uma operação clássica que apresenta grande vantagem: mobilizar um consumidor que não quer pagar todo um programa de que certas partes não lhe interessam, mas que, em compensação, paga um preço relativamente alto pela parte do programa que lhe interessa. Um segundo caso consiste em enviar aos celulares ofertas de subscrição a preços baixos, por exemplo, de um euro, esperando, bem entendido, que essa demanda seja validada com um simples clique. Isso pressupõe uma montagem técnica às vezes complexa: é preciso que um intermediário aceite fazer o papel de mídia e nada impede, aliás, que ele seja remunerado em função do tráfico correspondente. O verdadeiro problema é que essas mídias são solicitadas não só pelos artistas-empresas, mas por toda outra empresa que possa fazer valer a contribuição de sua atividade para um interesse geral, como a saúde, a formação, o meio ambiente etc.

A virada de mesa: bancos, mecenato, micromecenato, subvenções

À fatalidade da liquidez soma-se a dos rendimentos muito aleatórios, como comprova a expressão muitas vezes utilizada “o vencedor leva tudo”. Também a

53 Em certos casos, diferenciações objetivas e subjetivas são misturadas. Assim, os teatros particulares parisienses oferecem, terças, quartas e quintas-feiras, entradas a preços reduzidos para jovens de menos de 25 anos.

54 Na França, esses dispositivos multiplicaram-se durante as duas últimas décadas por iniciativa das municipalidades e das regionais, no mais das vezes em favor de estudantes e escolares. A avaliação de tais sistemas possibilita hoje chegar a certas conclusões: a taxa de penetração vai de 10% a 100% da população-alvo e é tanto mais elevada quanto a informação inicial é bem dirigida; quanto mais a taxa de penetração for baixa, mais a taxa de utilização parece alta; os dispositivos criam poucos efeitos de rede entre as empresas parceiras.

escolha, por uma empresa artisticamente criativa, de uma estratégia de financiamento de suas atividades corre o risco de chocar-se com a reticência dos financiadores. Isso não implica a impossibilidade de encontrar recursos financeiros, mas, antes, a necessidade de encontrar vários, de modo que os riscos sejam mais bem repartidos e reduzidos. Daí o princípio da virada de mesa. Ela pode ser precedida do recurso a despesas fiscais ou da escolha de um ambiente institucional mais favorável à solução do desafio encontrado.

Em um número crescente de países, as disposições fiscais dão margens de liberdade à empresa artisticamente criativa e àqueles que aceitam financiá-la. A empresa pode agora tomar fundos emprestados sabendo que o custo pode ser reduzido. Uma disposição inicial possibilita reunir fundos com mais facilidade e com menor custo. Na França, existem Sociedades para o Financiamento de Obras Cinematográficas e Audiovisuais (Sofica) que permitem a quem compra suas ações realizar grande economia de impostos. Aberto aos particulares como às empresas, o investimento é dedutível da renda líquida tributável com o limite anual de 25% da renda líquida global. Por isso, quanto mais o contribuinte se situar nas faixas elevadas da tabela de imposto, mais essa aplicação é interessante. Embora esse sistema tenha tido grande sucesso e seja considerado como um fator ativo na produção de filmes, ele tem alguns limites: vale essencialmente para as produções francesas e privilegia as grandes produções.

Uma segunda disposição é oferecida pelo sistema de fundos comuns de aplicação que se beneficiam de vantagens fiscais. No campo dos mercados de arte, o exemplo do Fundo Aristophile era muito revelador... até sua falência em 2015. A compra de uma obra de arte, de um manuscrito ou de um autógrafo expõe o comprador aos azares das mudanças de valor e aos custos de informação e de gestão, o que pode ser dissuasivo. Mas esses compradores podem se dirigir a fundos comuns de aplicações que irão agir como fundos de investimento, amortizando esses riscos. Assim, Aristophile se encarregava da aquisição, selecionando obras em leilões públicos e particulares. Comprava-os por conta dos investidores em potencial e os gerenciava durante o período em que ficavam em um depósito, mediante um acordo entre o investidor e Aristophile.

A virada de mesa começa muitas vezes com a procura por bancos ou outras instituições especializadas na oferta de empréstimos. A empresa culturalmente criativa pode assim esperar financiar suas descobertas, mobilizar empréstimos etc. Ante as demandas correspondentes, o banco em geral vai tomar suas decisões com base em dois critérios principais: a avaliação dos riscos do projeto e a avaliação da capacidade de reembolso, que se confundem para a empresa

artisticamente criativa que só tiver um projeto. De fato, os artistas-empresas terão dificuldade para responder às exigências dos bancos e a fragilidade dos mercados só acrescenta à fraqueza das garantias que é possível oferecer.⁵⁵

Por que então dirigir-se aos bancos? Em muitos lugares, são ainda os ofertantes de recursos mais próximos.⁵⁶ Além disso, os outros financiadores verão na possível aceitação dos bancos o sinal da viabilidade econômica do projeto ou da empresa. Pode-se lamentar essa “recuperação” ou uso econômico da lógica artística, esse uso da arte pelo mercado: é forçoso constatar que é exatamente o que fazem muitas instituições públicas que não se contentam mais com critérios de público e exigem critérios econômicos! O estudo sobre o nascimento das empresas culturais legitima o papel dessa prática bancária. A intervenção dos bancos, quando é única, tem um efeito negativo na duração de vida (multiplica por três o risco de desaparecimento — 2,95). Mas a presença combinada de uma intervenção bancária e de uma subvenção pública é um fator positivo de sobrevivência, diminuindo por volta da metade o risco de desaparecimento (0,62).⁵⁷ Como explicar esse paradoxo? Se os bancos têm uma grande capacidade para detectar os bons projetos e financiar essencialmente esses projetos, os juros que devem ser pagos comprometem a sobrevivência dessas empresas. Se houver subvenções que possibilitam aliviar esses encargos, as coisas melhoram sensivelmente. O banco, então, exerce um efeito de “anúncio favorável” se for seguido por outros financiamentos, mas também exerce um efeito negativo que pode revelar-se determinante se for o único a financiar o projeto.

55 Seu capital é de natureza imaterial (competências e *savoir-faire* artísticos) mais do que material (locais próprios são raros ou então inapreensíveis, como monumentos).

56 Obviamente, essa argumentação vale para países onde os juros bancários são baixos. (N.T.)

57 Modo de financiamento e sobrevivência das empresas culturais

<i>Modelo de sobrevivência (extrato)</i> <i>Especificação Weibull com heterogeneidade Gamma</i> <i>Taxa de incertezas relatada</i>	Modos de financiamento exógenos	Modos de financiamento instrumentalizados
Obtenção de empréstimo bancário (ref. recursos pessoais)	0,62***	2,95***
Capitais externos (ref. recursos pessoais)	1,31	1,85
Obtenção de uma subvenção (ref. recursos pessoais)	1,19	0,47
Estatísticas		
N	10532	10532
LL	- 2572,8	- 2579,56
AIC	5257,59	5271,12
BIC	5664,28	5677,8

Fonte: Sine 98 (Insee). Variáveis de controle: todas as variáveis presentes na tabela, bem como o risco estimado quanto a concorrência, a clientela, as finanças e os mandantes para os anos futuros.

Encontrar financiadores menos interessados nos ganhos econômicos de curto prazo do que no valor da empresa em longo prazo é uma solução para toda empresa artisticamente criativa. Essa fonte de financiamento é classificada como capital de risco, com o capital dessa vez aceitando assumir um risco junto com a empresa. Mas é raro que as empresas culturais possam recorrer ao capital de risco, pois não podem oferecer perspectivas seguras e elevadas de lucros, ao contrário das empresas muito pequenas de videogames, de empresas de cinema que esperam tirar a sorte grande, e das emissoras de rádio e televisão que têm a perspectiva de recursos publicitários.

A tônica é antes colocada aqui em um tipo particular de capital de risco, trazido pelos *business angels*,⁵⁸ os *anjos do mercado*. Enquanto os financiadores tradicionais de capital de risco esperam de seu financiamento um retorno do lucro depois de dois ou três anos, os *business angels* demandariam, sobretudo, um retorno simbólico, o que reduziria as obrigações dos artistas-empresas com a tesouraria dos lucros. Além disso, sua intervenção é acompanhada por uma função de aconselhamento, ou mesmo um papel de representação e de *advocacy*, de lobby entre certo número de decisores institucionais. Algumas vezes, os *business angels* envolvem-se mais ainda e pedem um lugar no conselho de administração ou a propriedade de uma parte da organização. Mas esses *business angels* não são tão numerosos, embora recebam muitos pedidos de apoio. Segundo certos estudos, apenas 10% dos pedidos são por eles levados em consideração e só 3% recebem investimentos (Greffé, 2011). A originalidade do projeto e seu valor para uma comunidade ou território devem então ser claramente explicitados, o que vai além das apresentações financeiras tradicionais e ressalta o interesse por uma apresentação econômica e social de seus efeitos. Uma forma bem próxima da ação dos *business angels* é a do apadrinhamento ou da comandita. O comanditário contribui com certa soma se a empresa artisticamente criativa, por seu lado, se comprometer a atingir certos objetivos.

Certas instituições financeiras fornecem microcréditos a pessoas que desejam desenvolver uma nova atividade. Essas ofertas são em geral feitas nos setores de serviços pessoais, mas os artistas-empresas podem também pedi-las. Na França, estes se beneficiam de 25% dos recursos, depois dos serviços para pessoas que obtêm cerca de 40%. Esse microcrédito oferece emprésti-

58 Segundo a Federação das Redes de Empresários, um *Business Angel* é uma pessoa física que investe parte de seu patrimônio em uma empresa inovadora e põe à disposição do empresário suas competências, experiência, redes de relacionamentos e uma parte de seu tempo.

mos de valor muito limitado (em média, na França, de 3 mil a 10 mil euros), que gozam de condições flexíveis de reembolso e não envolvem a exigência de grandes garantias.⁵⁹ Além disso, benfeitores ou pré-aposentados⁶⁰ podem contribuir com uma consultoria sobre como proceder. Esses microcréditos muitas vezes são distribuídos por órgãos especializados, que gozam de uma combinação de recursos públicos, comunitários, privados e de benefícios fiscais.⁶¹

As esperanças postas nessa fórmula vêm de que as taxas de inadimplência não são nem um pouco mais altas para esses créditos do que para outros, ou são até menores (Greffé e Simonet, 2008, pp. 120 ss). Em certos países, a taxa de sucesso é mesmo alta. Como os órgãos de microcrédito são muitas vezes financiados com recursos da comunidade local, daí resulta uma grande responsabilidade moral do beneficiário. Sem dúvida, essas lições vieram em grande parte dos países em desenvolvimento onde o microcrédito tem um papel essencial, por exemplo, quando se passa de uma cultura de subsistência a uma cultura que procura uma valorização no mercado. Mas cada vez mais eles são encontrados na Europa.

Entretanto, um debate subsiste. Para uns, essa fórmula é pertinente por evitar exigir garantias financeiras e oferecer capital de giro. Para outros, essa fórmula é uma mistificação, pois não pode resolver grande coisa e, na verdade, torna-se um crédito disfarçado para o consumo. Aqui, não há dúvida de que a solução reside na possibilidade de fundir esse procedimento em uma perspectiva ampliada em que se apele para outros financiamentos.

O *mecenato* é uma figura tão mais frequente na virada de mesa quanto ele corrige por definição a fraqueza financeira quase estrutural das atividades artísticas. O exemplo americano, muito pouco conhecido, serve aqui como

59 Em muitos casos, eles são considerados como adiantamentos de despesas futuras sem que seja sempre clara a distinção entre necessidades de funcionamento e necessidades de equipamento, quando tal distinção é fundamental quando se trata de créditos bancários.

60 Na França, assalariado idoso que ainda não preenche as condições para se aposentar plenamente e que recebe um benefício cofinanciado pelo Estado e pelo empregador. (N.T.)

61 Essa expressão *microcrédito* é, contudo, mais complexa do que parece à primeira vista, pois nela se misturam com frequência créditos de valor muito limitado, seja qual for o destinatário, créditos para pequenas empresas mas não para pessoas e, enfim, créditos para pessoas ou famílias pobres que não oferecem as garantias tradicionalmente exigidas pelos bancos. Como escreve Marie Nowak, duas dimensões devem aqui ser associadas, que alguns consideram, erroneamente, contraditórias: a especificidade de uma população-alvo, definida por estar próxima do limite da pobreza, e a viabilidade da instituição que o distribui. Como a pessoa pobre não apresenta as garantias tradicionais exigidas pelo sistema bancário, o princípio desse microcrédito é basear-se em seu talento e sua capacidade de inovar. E como o sucesso dessas operações não é evidente seja qual for a natureza da pessoa, muitas vezes é desejável acompanhá-la; conseqüentemente muitos sistemas como os mobilizados na França pela Adie ou as plataformas France Initiative Réseau realizam uma política de apoio paralelo à obtenção de tais créditos.

lição. Nos Estados Unidos, muitas empresas culturais particulares foram criadas nos campos do patrimônio (museu) e do espetáculo ao vivo (sociedades de concertos, teatros etc.). Ora, a grande maioria dessas instituições faliu no final do século XIX, deixando lugar para as fundações, associações ou qualquer outra forma de organização com fins não lucrativos. A falência das empresas levou-as a procurar outros recursos que não o *box office*, a bilheteria, especialmente entre os mecenas e os doadores comuns. Para obter tais contribuições, ainda era preciso persuadir as pessoas de que os valores doados não seriam utilizados de maneira oportunista, inclusive sob a forma de transferência para inflar algum lucro. As empresas utilizaram, então, dois mecanismos coligados: sua transformação em entidade de fins não lucrativos e o convite feito aos mecenas para que se tornassem membros dos novos conselhos de administração. Assim, o risco moral era evitado e o setor podia desenvolver-se em bases mais realistas (Grefe, 2002 e 2007).

Como adaptar-se ao comportamento desses mecenas? Provavelmente não considerando que eles agem por altruísmo. Ali onde o mecenato era outrora praticado por pessoas ricas que pretendiam jogar com esse sentimento, agora o mecenato é praticado por empresas que pretendem ligar a distribuição de seus fundos com a satisfação de seus próprios objetivos, como reforço de sua imagem ou cultura, até mesmo com suas estratégias publicitárias.⁶² Portanto, para elas não se trata mais de dar dinheiro, mas de fazer com que seus valores sejam compartilhados e deles extrair benefícios econômicos. Em compensação, essas políticas culturais das empresas também vão interessar-se pela *low culture*, pelas culturas das minorias, a cultura digital etc. As diferenças entre vanguarda e consumo de massa ou entre “alta” e “baixa” cultura não contam mais: trata-se de dois segmentos que procuram objetivar experiências.⁶³

62 Como declarou John Murphy, vice-presidente da Philip Morris, por ocasião da abertura da exposição *When Attitudes Become Form*, em Berna, em 1969: “Nós da Philip Morris consideramos normal trazer essas obras para o público, pois existe um elemento nessa nova arte que encontra correspondência em nosso mundo de negócios, a saber, a inovação, sem a qual nenhum progresso seria possível em nossas sociedades”.

63 A política cultural das empresas também pode procurar enriquecer sua imagem. A multiplicação de obras de arte públicas em torno de empresas ou de sua forma arquitetônica possibilita que elas especifiquem seu território de maneira positiva e façam tanto referências simbólicas quanto físicas. Mas isso pode ir bem mais longe do que a decoração dos imóveis das empresas ou de seu entorno imediato. As empresas podem também desejar reestruturar seu entorno com imagens culturais fortes e aproveitar suas repercussões. Considere-se a atitude do Deutsche Bank em Berlim e seu apelo na atração do Guggenheim. O Deutsche Bank precisava legitimar as compras especulativas de terrenos que tinha feito logo depois da reunificação e, para isso, ofereceu-os literalmente ao Guggenheim, que estava procurando novos locais na Europa. A expressão *Deutsche Guggenheim Berlin* é, aliás, ambígua, pois tem um duplo sentido: a volta dos Guggenheim à Europa e sua instalação nos terrenos do banco. A sede social do DB é, assim, assimilada ao museu. No começo, a diplomacia cultural ou a procura de um *soft power* foi o motor: o governo americano, por meio do embaixador Richard Holbrooke, levava Guggenheim a se instalar no coração de Berlim.

A demanda por fundos deve então situar-se nessa perspectiva e deve reforçar os benefícios que a comunidade, bem como a empresa, poderão obter de sua doação.

Do mecenato, pode-se passar ao micromecenato desde que se procure mobilizar esse apoio entre as famílias, sem que estas estejam particularmente bem de vida.

Fórmulas desse tipo apareceram recentemente na Europa e na França. Assim, em 2009, a criação na Bretanha de uma Associação para a Manutenção das Alternativas em Matéria de Cultura e de Criação Artística (Amacca) esteve na origem da criação de um movimento. Seu princípio copiava o das associações para a manutenção da agricultura camponesa, mecanismo pelo qual os habitantes de uma região ajudam no financiamento de uma atividade necessária para a qualidade de vida do meio rural. Por que essa transposição para o campo da cultura? Porque seus iniciadores fizeram uma dupla constatação: de um lado, o Estado e as coletividades locais reduziavam suas contribuições para a cultura; do outro lado, os indicadores culturais começavam a se desregular: declínio da visitação dos turistas que sustentavam a manutenção do patrimônio cultural; declínio do apoio aos festivais, o que poderia comprometer definitivamente sua existência. Considere-se o exemplo da Bretanha. Para manter sua atividade, uma empresa cultural procura obter, de certo número de pessoas, um valor módico mas dado regularmente, por exemplo um euro por semana ou 52 euros por ano. Multiplicado por 2 mil ou 3 mil “mecenas”, esse compromisso pode garantir um orçamento de funcionamento que vai de 100 mil a 150 mil euros e pode revelar-se suficiente, ficando entendido que os “mecenas” terão acesso gratuito ao bem ou serviço assim financiado. Um exemplo diferente é o da cotização pedida para aderir aos Amigos do Museu do Quay Branly, uma parte sendo alocada para a compra de objetos oriundos de coleções particulares. A distância aqui é curta entre o micropreço e o micromecenato.

O financiamento por meio de subvenções orçamentárias sempre tem tido um grande papel no setor cultural, com variações nacionais conhecidas. Duas vantagens são esperadas desse procedimento. Seu custo é pequeno, mas nem sempre é nulo (assim, para obter subvenções da União Europeia convém apresentar contrapartidas que podem não ser desprezíveis). Raramente são acompanhadas de obrigações artísticas estritas.

O estudo sobre o nascimento das empresas culturais na França — e portanto sobre o papel das subvenções iniciais — mostra que esses recursos desempenham um certo papel. Os paliativos à difícil mobilização dos capitais privados são encontrados em um importante recurso às subvenções e a toda outra forma de apoio público. 31,9% das empresas culturais gozam de auxílio público e 3,7% são criadas por meio de subvenções contra, respectivamente, 27,1% e menos de 2% das outras empresas. Pode-se ficar surpreso com a pequena proporção de subvenções no setor cultural, mas aqui se trata de subvenções para dar início à atividade e não de subvenções para exploração da atividade, as quais têm efetivamente um papel considerável no setor cultural.

Entretanto, a crise financeira mundial, começada em julho de 2007 com a queda espetacular do valor das hipotecas nos Estados Unidos, deu lugar a uma crise generalizada de liquidez. Se alguns raros países continuaram a fazer progredir suas subvenções públicas para a cultura, tal como a França com a taxa real de 2%, outros países, mais numerosos, como a Espanha, fizeram-nas baixar brutalmente.⁶⁴ Nesse contexto, certos países modificaram seu sistema de subvenções para lhes dar mais eficácia tentando mantê-las. Em abril de 2009, o National Endowment for the Arts dos Estados Unidos anunciou uma subvenção de 19,8 milhões de dólares para as organizações do espetáculo ao vivo e das letras, desde que tivessem recebido algum prêmio do NEA nos quatro anos anteriores. Em março de 2009, o Arts Council of England criou um fundo de apoio de 40 milhões de libras para as organizações artísticas gravemente atingidas pela recessão (em média, auxílio de 75 mil libras), mas principalmente para auxiliá-las a enfrentar seus compromissos com os bancos! Na Espanha, o governo anunciou uma dotação de 22 milhões de euros para apoiar os financiamentos das empresas culturais a uma taxa de 2%. Em contrapartida, a obtenção de recompensas ou de prêmios parece estar voltando à moda. Ela difunde uma informação muito positiva sobre a qualidade da empresa artisticamente criativa e seus projetos. Os agentes do setor artístico, aliás, não deixam de apoiar seu desenvolvimento.

⁶⁴ Além disso, o caso do Reino Unido o comprova, a comandita particular das artes parece mais frágil e mais volátil ainda do que o financiamento público. Em tempos de crise, o envolvimento das empresas com as artes é criticado pelos acionistas irados e pelos clientes perplexos. O estudo encomendado pela Arts & Business em abril de 2009 ("Market Trends", por Tina Mermiri) mostra que as pequenas organizações artísticas sofreram uma redução sensível de seus financiamentos externos certos, tanto públicos quanto privados, de cerca de 20% em 2008. Em compensação, o financiamento individual será aquele que hoje melhor atravessará a crise de liquidez, mas essencialmente graças a assinaturas e compromissos contratados de longa data.

5. MERCADOS E REDES ARTISTICAMENTE CRIATIVOS

As empresas artisticamente criativas, em geral, dirigem-se ao mercado para encontrar os recursos necessários para sua atividade. A visão tradicional desses mercados faz com que se veja neles um lugar onde essas empresas entram de maneira independente, isto é, sem tecer ligações que poderiam levar a acordos que se voltariam contra os consumidores, e o mesmo acontece com estes: “Cada empresa é uma gota no oceano da oferta”, assim como “cada consumidor é uma gota no oceano da demanda”, de tal modo que a concorrência leva ao preço mais alto possível para os produtores e ao mais baixo possível para os consumidores.

Esse é um entendimento que não corresponde nem à natureza das empresas artisticamente criativas nem ao comportamento de quem procura os bens culturais. As empresas não se apresentam em mercados preexistentes, mas sim em mercados novos nos quais elas nem têm certeza de encontrar quem estão procurando. Estes podem influenciar-se mutuamente na formação de seus gostos e na manifestação de suas necessidades. Muitas vezes as empresas cooperam com outras empresas para fertilizar sua criatividade, repartir os custos etc., desafios a serem assumidos quando se produz bens novos. Os que procuram, criam alianças e comunidades. Também aí a representação tradicional é prejudicada, e os temas dos distritos (*clusters*) culturais e das comunidades midiáticas mostram bem esse fato.

OS MERCADOS DOS PRODUTOS ARTISTICAMENTE CRIATIVOS

A análise padrão dos bens econômicos baseia-se no mercado. Do lado da oferta, supõe-se que os produtores tragam bens e serviços para oferecê-los a preços que tornam possível cobrir seus custos de produção. Do lado da demanda, os consumidores procuram bens de que precisam zelando para que o preço não seja mais alto do que a satisfação que podem dele extrair. Se seus

interesses divergirem — o preço mais alto possível para quem oferece, mas o preço mais baixo possível para quem procura —, a concorrência, ao mesmo tempo entre produtores e entre consumidores, vai possibilitar chegar a um preço justo: os produtores concorrendo entre si têm interesse de propor preços mais baixos e os consumidores concorrendo entre si para comprar o produto forçam os preços a subirem. Supõe-se, assim, que essa representação simples da “mão invisível” do mercado leve a um equilíbrio satisfatório. Para tanto, convém que certas condições estruturais sejam respeitadas: de um lado, que o bem seja reconhecido e, do outro, que haja quem procure esse bem.

Uma diferença fundamental: o risco da novidade

A qualidade, mais do que o preço, torna-se a variável determinante do comportamento tanto de quem oferece quanto de quem procura. Por qualidade entende-se aqui uma configuração nova do bem que o distinga do que já existia no mercado. Quando essa novidade é produzida por um produtor, este se põe verdadeiramente em uma situação de monopólio, com a ressalva de que, ao contrário dos mercados tradicionais de monopólio, ele não está necessariamente em uma situação em que possa explorá-la, pois os consumidores não conhecem bem *a priori* a satisfação que podem ter com o uso ou a posse de tal bem. Essa variação de qualidade é o resultado da criatividade, quer se trate de uma adaptação marginal (*adaptive creativity*) ou de uma construção original (*strategic creativity*). Aqui suas ideias são adotadas, mais do que superadas as dos outros. Mas a análise econômica tem muita dificuldade para integrar essa perspectiva e continua no estágio de considerar a criatividade ou como uma espécie de bem livre cujo surgimento mal se explica, ou como um dado. Os economistas traçaram assim os limites: Schumpeter, entre a invenção e a inovação; Kirzner, entre os graus de sensibilidade maiores ou menores dos empresários em face da inovação; Caves, na necessidade de responder à alta dos custos de transação; Winter, na desregulamentação das rotinas; Magee, no fato de que certos empresários acumulam estoques de conhecimentos especializados que convertem ao acaso em novas ideias; Romer, ao considerar que, sendo livre a circulação de bens, alguns empresários espertos saberão usá-los! Pode-se ao menos apresentar uma hipótese: a presença de ativos artisticamente criativos é condição necessária, se não suficiente.

O comportamento do produtor de novidades difere radicalmente dessa visão estereotipada do mercado. O que está em jogo não é mais produzir bens cuja utilidade os potenciais compradores podem reconhecer ao preço mais

baixo possível. O que há é que se oferece alguma coisa de novo, portanto pouco conhecida ou totalmente desconhecida pelos compradores, para quem o preço não pode ser mais do que um elemento entre outros para sua tomada de decisão. O produtor artisticamente criativo, então, deverá convencer os potenciais consumidores do interesse desses novos bens, o que envolve, como já foi mencionado antes, criar uma relação de confiança com eles. Como ao mesmo tempo o produtor ganha ao se distinguir radicalmente de seus concorrentes, ele se decide ao menos tanto em função do que sabe sobre os consumidores quanto do que constata em seus rivais: a dinâmica da oferta não depende mais apenas da demanda, mas de uma dinâmica interna dentro da oferta. Essa concorrência em termos de novidade implica em despesas muito altas e é possível perguntar até onde o produtor pode chegar. Diante da incerteza dos gostos, a estratégia do produtor de novidades toma como referência a novidade já oferecida pelos outros, sabendo que quanto mais se distanciar dela, mais elevados serão os investimentos e mais incertos os rendimentos. Várias opções são então possíveis:

- » contentar-se em “renovar” a novidade, isto é, definir um novo estado do bem que guarde a lembrança do original de modo suficientemente preciso aos olhos dos consumidores para que os riscos sejam controlados; assim, recorrer ao kitsch possibilita que o consumidor acredite em uma pseudonovidade, ao mesmo tempo oferecendo maior segurança financeira ao produtor;
- » envolver-se mais claramente em um processo de criação, mas dentro do âmbito de um horizonte de tempo no qual ele pretenda recuperar seu investimento;
- » jogar todas as fichas numa novidade radical independentemente de qualquer restrição temporal, o que remete em grande parte à hipótese da loteria; é a versão, na economia, da estratégia da vanguarda, aquela que expõe o produtor ao *overshooting*, a dar um tiro alto demais, caso em que as receitas esperadas podem não permitir mais que se cubra “razoavelmente” o investimento.

Ao lado dos bens artisticamente criativos, também o consumo escapa da análise padrão; a novidade cria uma grande incerteza que torna relativo o papel do preço e leva o consumidor a decidir de maneira diferente do que diz a racionalidade econômica.

Para compreender esse fato, convém partir da noção de *bens de experiência*, bens de experimentação, bens cuja utilidade não é observável *antes que* cheguem ao mercado (Nelson, 1970; Akerlof, 1970). Essa utilidade só poderá ser apreendida e medida pela experiência do consumo — daí a expressão *bens de experiência*. A capacidade desses bens em satisfazer o comprador só será conhecida, portanto, *a posteriori*, ao contrário dos chamados bens “clássicos” cujas características geralmente são analisáveis e mensuráveis *ex ante*. Ter uma primeira experiência irá fornecer certa prática à pessoa e vale como capital de informação desde que a novidade deixe ao menos uma parte desse capital de experiência desempenhar seu papel nas escolhas futuras do indivíduo. Mas a análise econômica marginaliza o aprofundamento desse tipo de comportamento, pois isso faz com que a abordagem econômica dependa de uma abordagem sociológica. Daí o célebre *diktat* dos mestres da Escola de Chicago: *De gustibus non est disputandum* (Gosto não se discute), o que possibilita supor que os indivíduos dispõem de escalas claras de preferência quando entram no mercado, sejam quais forem as características dos bens. Além disso, envolver-se nessa mudança dos gostos diante do surgimento de novos bens pode levar a pensar que a utilidade que oferecerão irá em um crescendo, o que leva, ao contrário da hipótese básica da utilidade marginal crescente, a imaginar que não há saciedade possível. Essa combinação de hipóteses, entretanto, foi explorada por alguns economistas por meio do princípio da insatisfação crônica do desejo ou, ainda, do princípio do vício positivo (Stigler e Becker, 1977). Alfred Marshall (1962, p. 94)¹ a tinha observado em relação a um bem exatamente de tipo criativo — a música. Quanto mais um consumidor escutar música, mais ele terá conhecimento sobre a música e o ambiente musical, mais a *finesse* de seu ouvido melhora, mais aumenta o prazer associado a uma hora dedicada a ouvir música, seja qual for o produto oferecido. Essa experiência é assimilável à acumulação de um capital de informações, e a análise dos bens culturais foi enriquecida pelas teses de Bourdieu sobre a maneira de ser e o capital cultural. De algum modo volta-se a um ponto de partida: se houver uma incerteza, as preferências dos indivíduos iriam revelar certa ordem mesmo que esta seja socialmente predeterminada. Os bens de experiência, então, se tornariam bens econômicos relativamente clássicos, quase no grau da experiência.

¹ *This argument has been clearly stated by Alfred Marshall when discussing the taste for “good” music: There is however an implicit condition in this law [of diminishing marginal utility] which should be made clear. It is that we do not suppose time to be allowed for any alteration in the character or tastes of the man himself. It is therefore no exception to the law that the more good music a man hears, the stronger is his taste for it likely to become.*

Não é possível se satisfazer com essa neutralização dos efeitos da novidade no comportamento dos consumidores mais do que no comportamento dos produtores. A novidade pode ser radical e sua utilidade impossível de discernir a partir do estoque de informações do indivíduo. Além disso, pode haver outros esquemas de decisão mais adaptados a um ambiente incerto, como os efeitos da moda. Pelo efeito do esnobismo, desenvolvido por Veblen, certos consumidores irão procurar bens, menos em função das qualidades intrínsecas destes, do que do comportamento dos outros. Por mais racional que seja, um indivíduo vai decidir o que quer e o que consome levando em conta as experiências, opiniões e restrições daqueles que o cercam. De fato, podem-se distinguir dois efeitos sociais: um *efeito positivo*, a compra por um consumidor aumentando o valor do bem para os outros indivíduos que consomem o mesmo bem: é o *efeito de moda ou da manada* exposto por Leibenstein já em 1950; um *efeito negativo*, a quantidade de bens procurada por um indivíduo sendo tanto menor quanto mais o bem for consumido por outros: é o *efeito de esnobismo*. Esses efeitos da manada e de esnobismo são bastante importantes para questionar as análises tradicionais, mesmo renovadas por aquelas do capital de informações. Enfim, existe um processo já bem conhecido pela economia do cinema, o processo chamado boca a boca. Aqui, sem dúvida os consumidores ignoram a qualidade do filme antes de vê-lo, mas eles se decidirão a vê-lo ou não porque outros o viram antes e falarão bem ou mal dele (De Vany, 2004). Esse fenômeno foi consideravelmente ampliado com o espaço midiático criado pela internet, e pode-se dizer que o papel das comunidades midiáticas torna-se considerável, daí o interesse que os produtores de novidades terão em trabalhar com elas.

Os três mercados dos bens artisticamente criativos

Os mercados dos bens artisticamente criativos implicam, portanto, outros processos de ajuste além do mecanismo dos preços. A própria representação de mercados que tendem para um equilíbrio fica aqui comprometida, pois a novidade introduz uma instabilidade crônica no sistema. Raciocinar em um ponto do tempo não é mais suficiente, e o que está realmente em jogo é saber se as trajetórias originadas por essas instabilidades irão convergir ou darão lugar a divergências cada vez mais profundas. Aqui irão existir diferentes formas de mercado conforme as perturbações que os atravessam estejam mais ou menos reunidas:

- » a primeira situa-se do lado da competição dentro da oferta: a concorrência pela novidade acelera o ritmo de finalização de novos produtos mesmo quando as perspectivas reais da demanda sirvam de regulador;
- » a segunda situa-se do lado da demanda: como os consumidores têm dificuldade para reconhecer a qualidade do bem, não decidem de maneira racional no sentido econômico, mas sim por considerações sociais ou pessoais, não financeiras.

A característica essencial do mercado dos bens artisticamente criativos é então a falta de conexão — mais ou menos forte — entre as lógicas da oferta e da procura, quando em um mercado padrão os comportamentos coordenam-se todos em relação ao preço. A novidade desconecta o funcionamento do mercado do mecanismo dos preços. Três casos aparecem então em função dessa desconexão das dinâmicas: um *mercado de vanguarda*, em que as lógicas da oferta funcionam de maneira endógena, o que leva a criar uma demanda *a posteriori*; um *mercado no fio da navalha* em que a desconexão é atenuada pelo fato de que existe uma demanda já mobilizada pelo passado, mas agora à prova de novidade, o que leva os ofertantes a esperar pela validação de suas escolhas; um *mercado mainstream* — ou de manada — em que a desconexão é atenuada, pois a concorrência marginal entre os que oferecem um produto joga com uma novidade marginal e torna-se, portanto, absorvível pela demanda existente.

O mercado de vanguarda

No *mercado de vanguarda*, as dinâmicas “autônomas” da oferta e da procura estão muito distantes uma da outra, e não existe necessariamente uma dinâmica da demanda mesmo que exista uma dinâmica da oferta. Para os ofertantes, o desafio não é mais apenas se distanciar dos outros ofertantes pelo recurso à novidade, mas simplesmente criar a demanda.

A expressão *vanguarda* não se refere diretamente à cultura econômica e, aliás, extrai suas primeiras referências do exército, depois da indústria com Saint Simon, e, finalmente, bem entendido, dos meios artísticos. Por que então considerar sob o ângulo econômico um conceito que *a priori* tem pouco lugar em uma economia de mercado, pois leva a imaginar que os ofertantes vão apresentar-se a um mercado em que falta qualquer perspectiva de procura, até mesmo o considerando como um dado que não encontrarão procura? A resposta a essa pergunta pode ser encontrada, como mencionado acima, já em

Adam Smith em sua célebre passagem sobre as loterias. A possibilidade de ganhar com a compra de um único bilhete de loteria é pouco plausível. Mas, se muitos fizerem essa compra, os prêmios serão cada vez mais sedutores, o que estimula a assumir riscos. Assim, um produtor pode adotar uma posição de vanguarda se for jogador. A isso se soma outra observação: ante um bem que expõe seu criador e/ou produtor a um risco máximo, o melhor modo de superar essa dificuldade é oferecer muitos bens ou, segundo Adam Smith, comprar muitos bilhetes. Então se aumenta a possibilidade de realizar alguns ganhos, pois, na série de bens oferecidos, pode-se esperar ter ao menos um ganhador. Além disso — mas dessa vez de maneira indireta — cria-se uma atividade que também pode provocar o interesse dos potenciais consumidores e lucrar hoje ou mais adiante. Enfim, não haverá hesitação para investir maciçamente e ter a certeza de ganhar os primeiros torneios da novidade que vão opor um produtor a outro. Os produtores de obras culturais, portanto, organizam-se de modo tão racional quanto possível diante do caos, isto é, de situações totalmente imprevisíveis (Steinert, 2013; Vettese, 2002). Esse princípio da loteria é hoje estimulado pela dupla midiaticização-globalização, que amplia os mercados e o tamanho dos prêmios ganhadores.

É evidente que não se pode ficar na referência à loteria, mesmo que ela esclareça a dinâmica subjacente a tal mercado. Os produtores não vão esperar que uma solução caia do céu, e vão tentar organizar um encontro com os consumidores em potencial, por menos numerosos que possam ser. A probabilidade de encontrar um Durand-Ruel, um intermediário que compra os bens assumindo o risco considerável de revendê-los ou não, depende mais de um acidente histórico. Então, é preciso fazer “barulho”, que pode tomar diferentes formas. O salão, a exposição, as feiras constituem justamente uma das mais barulhentas. Por seu lado, o início anual de cada temporada literária, feito de várias centenas de livros dos quais menos de cinco serão finalmente conhecidos, ilustra muito bem essa situação (Caves, 2000).

O mercado do fio da navalha

Um segundo mercado pode ser classificado de *mercado do fio da navalha* (*edgy-market*). Há consumidores, mas a concorrência entre os ofertantes é tanta que eles devem criar sem parar novos produtos, caso contrário correm o risco de se encontrar diante de um mercado muito estreito para poder absorver essa novidade. Isso pode ser formulado de outra maneira: sob o impacto de uma competição em termos de criatividade, certos produtores antecipam deli-

beradamente o estado dos gostos e da procura. A situação difere da precedente, pois já há consumidores que seguiram esses produtores no passado, mas o porte do mercado e, principalmente, as relações de fidelidade que puderam ser tecidas entre certos produtores e certos segmentos do consumo tornam aleatório o sucesso dessa estratégia, mesmo que ela seja necessária para manter suas posições e antecipar a evolução da demanda que virá cedo ou tarde. As empresas têm de respeitar uma restrição da qualidade que pode então chocar-se com uma restrição da quantidade. Existe aqui um aspecto Ponzi,² no sentido de que os ofertantes que tomam esse caminho supõem implicitamente que sempre haverá quem procure novidades. O afastamento entre novidade ofertada e novidade aceita pode rapidamente ser excessivo, e só será controlado se os consumidores influentes ou bem de vida reconhecerem essa novidade e exercerem um efeito de arrasto sobre os outros segmentos da demanda (Grefe 2002 e 2007).

A referência ao chamado mercado de concorrência monopolista esclarece esse desafio. Trata-se de um mercado no qual coexistem elementos de monopólio e de concorrência. Cada empresa oferece um produto próprio, mas os consumidores podem dirigir-se a umas ou a outras para satisfazerem suas necessidades (Glais, 1972). Os produtores nem têm certeza de terem adquirido uma clientela que será conservada quando mudarem seus produtos ou serviços, sabendo que cedo ou tarde deverão fazer evoluir seus produtos, pois aqui a “qualidade” é determinante. Nesse contexto, um produtor que faz progredir a qualidade obtém uma vantagem relativa e pode esperar somar à sua demanda preferencial uma demanda fracional conquistada em detrimentos dos outros. Mas, se a qualidade relativa de seu produto diminui, ele não atrai nenhuma demanda fracional e pode perder sua demanda preferencial. Portanto, esse “mercado fio da navalha” é também um mercado tipo “fuga para a frente”.

Como o produtor pode reagir? Com certeza, não ensaiando criar um cartel, o que seria o mesmo que banalizar a qualidade e impedir toda criatividade. É difícil que isso aconteça, principalmente se — como é o caso de produções em que a dimensão imaterial é importante — os custos de entrada dos concorrentes em tal mercado são pequenos. A única solução, então, para um ofertante, é tornar sua demanda preferencial menos sensível ao aumento de qualidade dos produtos de seus concorrentes do que ao aumento de qualidade de seus pró-

² Carlo Ponzi, um dos maiores estelionatários do século xx, usou o esquema da “pirâmide” que envolveu 50 bilhões de dólares: os que entram mais tarde no sistema criado pagam para os que já estão na pirâmide, e o esquema só se mantém se sempre entrarem novas vítimas. (N.T.)

prios produtos. A criação da marca pode fidelizar essa demanda preferencial ao anunciar a qualidade desejada, apesar da mudança lógica, e regular a forma do produto. Assim, no campo dos perfumes, a teatralização organizada de maneira institucional pretende atingir esse efeito (Heilbrunn, 2004 e 2009). Mas não há certeza de que esse *afetivo* baste para criar o *olfativo*. Aliás, o posicionamento das marcas de perfume apresenta com mais frequência o exotismo, a sedução ou o status do que o ingrediente ou a matéria do perfume.

Como escreveu Goethe, o olfato não é nem um sentido do próximo (o tato, o gosto), nem um sentido do longínquo (a visão, a audição), mas participa de um registro intermediário para o qual o marketing pouco desenvolveu expertise. Enquanto o perfume orgulha-se de um grande poder sensorial, o marketing parece não conseguir aborá-lo de frente, mas apenas de viés. (Ibid., p. 32)

No presente caso, a marca deverá “fazer uma ponte entre um regime material (ligado à polissensorialidade do produto) e um ideal (ligado aos valores e à retórica veiculados pela marca)”. Joga-se com a memória, faz-se de tal forma que “objeto e usuário utilizem-se mutuamente e modifiquem-se um pelo outro na mais estrita sincronia” (Morin, 1969, p. 132). O eu expressa-se pelas poses e não somente pelo que se consome (Collot, 1997, p. 11). Mas o caso do olfato pode revelar-se mais complexo na medida em que o perfume, portador de emoções, pode obrigar o sujeito a sair de si mesmo (Belk, 1988; Tisseron, 1999). A marca deve, então, acrescentar ao par ideal-material uma dimensão social, a ligação a uma marca dando prova de uma vinculação com outrem, e ela irá ganhar ao apresentar o consumo do perfume como um cenário (Kaufmann, 1996, p. 38). A marca olfativa é, portanto, o cadinho de uma transmissão de gestos e valores operacionais (Verdier, 1979).

O mercado de absorção

O *mercado de absorção* é a forma mais próxima do mercado padrão. Pode-se dizer que aqui já existe um número significativo de consumidores e, por pouco que a novidade seja aceitável, eles a seguirão. Para os ofertantes, é preciso situar-se do lado de uma novidade adaptativa mais do que estratégica e zelar para que todo elemento capaz de seduzir um público não se traduza por problemas de aceitação. A facilidade de aceitação torna-se a força principal de desenvolvimento desse mercado, mas também uma obrigação de inovar permanentemente: assim que uma novidade é introduzida, virá a tentação de

superá-la com a ajuda de signos já reconhecidos e aceitos. Não há dúvida de que o mercado do cinema é aqui o caso mais pertinente, pois os produtores obrigados a fazer produtos novos vão logo facilitar a absorção destes associando-os a elementos já conhecidos do passado, como o nome de uma atriz, a continuação de uma história etc. A marca torna-se aqui um redutor bem evidente da incerteza, mesmo que em longo prazo a imagem de uma marca possa perder sua credibilidade pela repetição de experiências decepcionantes. Em resumo, pode-se dizer que se trata de fazer um novo que não seja realmente novo, e a expressão do mercado kitsch é particularmente pertinente.

REDES E DISTRITOS

Expressões como *clusters*, *distritos*, *polos de desenvolvimento*, *polos de competitividade* embelezam hoje as pesquisas, os discursos e as políticas públicas relativas às atividades artisticamente criativas. A ideia subjacente é simples: as empresas ganham situando-se próximas umas das outras, aumentando sua capacidade de inovação e seu grau de sobrevivência e convém, portanto, que as ações públicas favoreçam o surgimento de tais agrupamentos. Essa ideia não é tão nova quanto muitas vezes se acredita. Mas, de Alfred Marshall a Porter, ela levou a renovar ao mesmo tempo a análise da estratégia das empresas bem como do desenvolvimento das áreas.

De fato, os produtos artisticamente criativos são objeto de contínuas recriações, com o auxílio de processos de adensamento artístico, de domínio contínuo das práticas, das novas oportunidades oferecidas pela globalização etc. Esses processos são mais ou menos ativos e eficazes segundo a localização dos artistas-empresas, que facilitam ou, ao contrário, freiam as trocas de ideias, a organização de serviços em comum, a presença dos talentos necessários etc. Essa necessidade de proximidade varia segundo a natureza dos riscos corridos.

Quando a incerteza é limitada e é possível trabalhar com uma rede de empresas estáveis, estas têm interesse em tecer a rede correspondente, mas não necessariamente em se aproximar geograficamente umas das outras. O bom funcionamento dessa rede reforça, então, a confiança e a capacidade de cada um dos membros para satisfazer as demandas nas melhores condições possíveis. Esse capital de confiança acumulada fica de tal maneira importante que nenhum dos parceiros tem interesse em sair do grupo ou ser excluído, o que seria o caso se fossem adotados comportamentos oportunistas em detrimento dos outros.

Quando a incerteza é grande, por exemplo, quando o gosto dos consumidores muda de repente, não acontece o mesmo, pois é preciso inovar muito rápido, redefinir os bens, mobilizar novos talentos. Considere-se a *pop music*, que enfrenta uma grande incerteza quanto aos gostos e ao estado da demanda. Pode-se verificar uma grande concentração territorial das atividades de composição, gravação e edição. Maskell e Lorenzen explicam essa incerteza pela conjunção de vários aspectos: cds com uma vida muito curta; incertezas muito grandes sobre os gostos do público e sobre o modo pelo qual o produto será recebido; a diversidade dos parceiros a serem reunidos para concretizar um produto novo, alguns parceiros sendo ocasionais e outros mais estáveis. Comparando essa proximidade das indústrias da *pop music* com as das indústrias do mobiliário, eles constatam que estas não reconhecem a mesma necessidade de estarem próximas, o que eles explicam justamente pelo fato de que nesse terreno os gostos e as demandas são mais estáveis, a duração dos produtos é mais longa e as necessidades de ajuste menos frequentes (Greffé, 2010).

As redes, portanto, não são sistematicamente a solução, pois nada possibilita pensar que os parceiros de uma mesma rede possam enfrentar mudanças radicais. Em compensação, a proximidade espacial pode oferecer “laços fracos”, mobilizáveis dia a dia, para enfrentar mudanças imprevistas. Enquanto procurar fazer parte de uma rede, muitas vezes extensa, inscreve-se em uma perspectiva de longo prazo entre empresas que assumem desafios comparáveis, a perspectiva do distrito é a do ajuste mais eficaz possível ante as modificações rápidas da demanda. É esse o caso dos artistas-empresas, já que a matéria de sua atividade é feita de criação e de incertezas.

As redes, matrizes de adaptação?

Redes não necessariamente ligadas a uma contiguidade geográfica possibilitam que seus membros adaptem-se a novas condições de funcionamento. Tais redes frequentemente são redes particulares, nascidas de maneira informal, mas podendo assim desembocar em estruturas, como a das *friches* europeias, edifícios abandonados (geralmente industriais) reaproveitados para a cultura e cujo objetivo é auxiliar a criação nas artes plásticas ou em espetáculos urbanos nesses *novos territórios da cultura*. Outras redes podem originar parcerias público-privadas ou algumas vezes são essencialmente públicas, com as administrações públicas reconhecendo o interesse de tais estruturas.

O exemplo britânico da rede Renaissance mostra ao mesmo tempo os objetivos e os limites de tais redes. Em um primeiro tempo, a Renaissance foi

organizada em torno da figura do *hub*³ ou um agrupamento dos principais museus de uma dada região, justificado por três razões: satisfazer as expectativas e as demandas dos visitantes, que vão bem além das possibilidades financeiras dos museus; utilizar melhor um potencial artístico com frequência ignorado; melhorar aos olhos da opinião pública a imagem de instituições envelhecidas e realmente não indispensáveis. Sem dúvida, era preciso reforçar os meios financeiros, o que dependia da administração, mas ainda era preciso ter certeza de que os recursos fossem utilizados do modo mais eficaz possível, o que implicava no reforço do pessoal e de suas competências no âmbito local. Foi então proposto um agrupamento dos museus com geometria variável, com quatro ou cinco, em torno de um museu líder do *hub* que, sendo beneficiado por uma ajuda, pudesse servir como centro de excelência e centro de recursos para os outros museus. Para que o sistema fosse eficaz, o *hub* tinha de organizar-se para mobilizar acervos variados.

Depois de oito anos de funcionamento, essa rede de redes locais foi objeto de avaliação e, depois, de reajustes. O risco, de fato, era ver os componentes dessas redes marginalizarem os objetivos da política cultural em favor de considerações específicas. Os *hubs* poderiam também funcionar como telas de proteção e então se revelar contraprodutivos. Foi necessário pilotar a rede das redes locais. Foi criado um sistema de governança que permitisse compor uma dimensão local com uma dimensão transversal. De um lado, as responsabilidades dos membros eram mais bem organizadas no âmbito local, em torno de museus centrais, *Core Museums*; do outro, um conjunto de dirigentes transversais foi criado para aclimatar os membros aos objetivos do conjunto.

Os distritos artísticos, matrizes de criatividade?

De Limoges a Bollywood

No século XVIII, e em uma região pobre, o Limousin, a indústria da porcelana foi começada por Turgot, intendente do Limousin. Procurando novas fontes de atividade, ele tinha visto nas grandes jazidas de caulim o meio de construir uma indústria da porcelana, já que as necessidades eram então satisfeitas pela importação de produtos do Saxe. Desde essa iniciativa pública foram construídas várias empresas locais, como Havilland ou Bernardaud. Compreendendo que seria preciso renovar-se sem parar, Charles Havilland manteve um artista em residência desde 1872. Ele lhe confia a criação e a escolha de sua equipe,

³ Em inglês, centro de roda, por extensão, centro de influência. (N.T.)

reservando-se à seleção dos produtos a serem comercializados. Considerando que as grandes correntes artísticas contemporâneas só podiam vir de Paris, abriu também em Auteuil, na rua Michel-Ange, um ateliê onde Félix Bracquemond, já famoso, cercou-se do ceramista Chaplet, de Gauguin, Manet, Degas, Puvis de Chavannes e de Adrien Dubouché.

O ateliê era o laboratório de qualidade e de um estilo de ornamentação que influenciaram toda a produção de porcelanas da época. Léonard Bernardaud, que entrou como aprendiz na fábrica Delinières em 1885 e chegou a chefe da empresa, dobra a área dos ateliês, cria novos mercados na França e abre um escritório em Nova York em 1911, o que suprime os custos intermediários. Como no caso anterior, seus herdeiros vão mobilizar artistas: Van Dongen, Buffet, César, Roy Lichtenstein, Raymond Loewy participam da realização de sucessivas coleções. Longe de explicar-se apenas por esse adensamento artístico, o sucesso de Limoges também se deve à manutenção do saber artesanal compartilhado por uma grande população. A coexistência de artistas e artesãos criou assim uma atmosfera criativa da qual o distrito não parou de se beneficiar, mas não sem hoje chocar-se com a concorrência de produtos de menor qualidade e de preços bem menores.

O tema do distrito criativo sem dúvida é indissociável do cinema e do audiovisual de Hollywood. No começo, não havia nenhuma razão, além das razões climática e imobiliária, para que os estúdios de cinema, então agrupados no leste dos Estados Unidos, viessem instalar-se em Los Angeles. No sopé da colina de Hollywood pode-se, com efeito, rodar o ano inteiro graças ao sol californiano (mesmo que logo, no essencial, se passe a filmar em estúdios), e as reservas imobiliárias possibilitavam dispor de grandes espaços a preços muito baixos. Mas a criação nesse espaço de vários estúdios ofereceu um mercado de trabalho artístico e técnico que possibilitou que os produtores encontrassem rapidamente os recursos humanos de que precisavam e que os artistas e técnicos encontrassem contratos de emprego. Assim, Hollywood valia como mercado “a céu aberto” e os ajustes podiam ser feitos de maneira quase instantânea. Se dificilmente se pode encontrar um exemplo desse distrito artístico-industrial melhor do que Hollywood, seu lugar é hoje compartilhado com Bollywood, já que Bollywood tornou-se tanto um gênero artístico quanto um lugar de produção em Mumbai (Grefe, 2007a).

Essa abordagem do distrito criativo é reforçada por aqueles que enfatizam a dimensão idiossincrática do bem artístico. Esse bem remeteria a condições específicas de produção e mudaria de natureza em função dos fatores locais

de produção, tangíveis e intangíveis, e de suas combinações. Sua produção, portanto, não é indiferente à natureza de seu meio, e sua localização seria determinante, como os exemplos de Murano ou de Limoges, que são muitas vezes lembrados. Mas convém ser prudente, o respeito por essa lógica não pode ser levado ao extremo. Quando existe, esse caráter idiossincrático explica-se pela existência de matérias-primas específicas e pela manutenção de práticas específicas. Entretanto, nada permite afirmar que esses dois fatores não possam ser estendidos a outros lugares com o tempo, como comprovam hoje os debates jurídicos sobre as *appellations d'origine contrôlée*, denominação de origem controlada, ou o reconhecimento de marcos geográficos. Essa constatação não deixa de estar ligada à imagem atribuída às metrópoles, como Paris, a “cidade-luz”, Nova York, a “cidade que nunca dorme”, Los Angeles, a “cidade que brilha” etc. Essas imagens têm principalmente uma dimensão metafórica que tinge positivamente o conjunto de suas atividades, mas que não pode servir de panaceia.

A proximidade, então, se torna uma vantagem para todos aqueles que contribuem para executar os produtos culturais. Seus produtores podem ser favorecidos por trocas não monetárias (ou algumas vezes monetárias) que lhes possibilitam ajustar permanentemente sua experiência e seus conhecimentos. Os que trabalham dentro de organizações culturais sabem que os contornos de tais organizações irão mudar em função da natureza dos projetos. Então eles têm todo o interesse em ficar próximos dos dirigentes, pois deverão mudar rapidamente de organização. Enfim, a comercialização de obras culturais, que sempre trouxe problemas a seus produtores, ganha com a coordenação dos meios por meio de redes específicas.

Uma pertinência demonstrada

Esse efeito da proximidade geográfica das empresas artisticamente criativas é sólido? A questão merece ser levantada pois também se pode considerar que uma proximidade geográfica desperte a competição entre esses artistas-empresas e comprometa na mesma medida sua viabilidade, por exemplo entre teatros ou entre museus. Ao efeito positivo de sinergia descrito acima iria, então, contrapor-se um efeito negativo de concorrência, nada permitindo afirmar *a priori* que aquele iria prevalecer sobre este.

Um estudo importante mediu esses dois efeitos e seu saldo líquido com base nos dados de novas empresas culturais na França (Greffé e Simonet, 2010). O indicador escolhido foi o da duração da sobrevivência dessas empresas (a

probabilidade de que uma empresa que existe no começo do ano continue existindo no fim desse ano).

Normalmente o efeito de sinergia tende a aumentar enquanto o efeito de competição tende a diminuir. Considerando um indicador de estado — a proximidade geográfica dos artistas-empresas — e um indicador objetivo — a taxa de sobrevivência das empresas culturais —, várias constatações são feitas. Quando artistas-empresas estão próximos uns dos outros no mesmo setor de atividade (por exemplo, vários artistas visuais ou várias companhias de teatro ou várias empresas audiovisuais), seu efeito de concorrência é grande e sua duração de vida em média é reduzida à metade. Mas se essas empresas ligam-se ao conjunto das atividades artísticas (quando se encontram ao mesmo tempo artistas visuais, companhias de teatro, empresas audiovisuais), o efeito de sinergia é muito alto e multiplica a duração de vida dos artistas-empresas por quatro, o que é considerável.⁴

Assim, o efeito líquido é positivo, o que possibilita deduzir que a proximidade geográfica ou a existência de um distrito artístico aumenta as chances de sobrevivência dos artistas-empresas. Entretanto, esse resultado deve ser modulado segundo o tipo da atividade artística. Assim, ele não se verifica para as atividades relacionadas ao espetáculo ao vivo. Para estas, de fato, o efeito da concorrência é tão grande que supera amplamente o efeito da sinergia: a taxa de sobrevivência dessas atividades é reduzida em 4,5 vezes pela concorrência, enquanto é multiplicada por quatro vezes apenas pela sinergia. Isso explica, sem dúvida, porque o mercado é aqui essencialmente local, o que faz com que a parte de cada recém-entrante só possa, no começo, reduzir diretamente a parte das empresas já implantadas.

Em que condições os distritos artisticamente criativos são sustentáveis?

Esses distritos são dos mais variados. Uns são criados de maneira espontânea pelos próprios agentes, artesãos, artistas, editores, produtores etc.,

⁴ Esse resultado geral pode ser escalonado segundo os diferentes setores culturais. Para o artesanato de arte, o resultado geral é fraco, mas o efeito positivo da sinergia (0,29) prevalece sobre o efeito negativo da concorrência (2,31). Para as artes visuais, esse resultado é reforçado, pois o efeito positivo da sinergia (0,29) prevalece nitidamente sobre o efeito negativo da concorrência (1,70) (os coeficientes devem ser interpretados como multiplicadores). Para o espetáculo ao vivo, esse resultado é invertido, pois o efeito positivo da sinergia (0,29) é claramente dominado pelo efeito negativo da concorrência (4,61), o que desemboca em um efeito líquido negativo do agrupamento territorial. Para a edição de livros, esse resultado geral é reforçado, pois o efeito positivo da sinergia (0,29) prevalece claramente sobre o efeito negativo da concorrência (1,48). Para o audiovisual, esse resultado é em geral ainda mais forte, pois o efeito positivo da sinergia (0,29) soma-se aqui a um efeito positivo da concorrência (0,91): esse resultado tenderia a justificar a referência a Hollywood ou Bollywood como concretização de uma teoria do distrito cultural, comparável à do distrito industrial de Marshall.

enquanto outros o são voluntariamente a partir de iniciativas políticas. A maioria é especificamente urbana, mas alguns associam produtos agrícolas ou territórios rurais às atividades culturais. Alguns não gozam de proteção nenhuma, outros recebem etiquetas ou *appellations contrôlées* que irão funcionar como um direito de propriedade intelectual de dupla dimensão: incentivar inovações, de um lado, criar rendimentos em proveito dos produtores, do outro. Alguns escapam relativamente às restrições de localização pela demanda (edição, artesanato, moda), outros ficam limitados pela localização de alguns de seus insumos (restauração de objetos preciosos, recursos arqueológicos, plantas aromáticas etc.). Aqui, pode-se ver surgir uma incontestável osmose dos patrimônios material e imaterial, separados vezes demais pelas administrações, elas mesmas isoladas!

Para dar provas dessa variedade de criações que muitas vezes funda-se em um recurso natural ou um dado ambiente social, considerem-se dois exemplos já antigos, mas que justamente se deslocaram no tempo: os perfumes de Grasse, a relojoaria do Jura.

Na alta Idade Média, duas razões levam os curtidores de peles de animais a escolher Grasse para desenvolver ali sua atividade. A primeira é a excepcional qualidade da água que jorra das fontes do planalto e especialmente de La Foux, que ainda corta a cidade. A segunda está ligada à presença de plantas aromáticas selvagens que tornam possível o tratamento dos couros. Já no século XIII, a reputação das peles curtidas de Grasse alcança a dos couros de Córdoba. O desenvolvimento econômico da cidade é freado no começo do século XVI com a invasão da Provença pelas tropas dos imperadores germânicos. Retornada a calma, os curtidores especializam-se na produção de couros curtidos perfumados. As fragrâncias eram extraídas de plantas aromáticas das regiões vizinhas, e os “Mestres luveiros-perfumistas”⁵ desenvolveram então a moda — inicialmente vinda da Espanha e da Itália — dos couros perfumados. Esses couros perfumados podiam ser encontrados sob a forma de coletes, luvas, calçados, cintos. Eram impregnados dos perfumes mais variados, mas também dos mais violentos e estonteantes.

Em 1724, os especialistas dos perfumes desligaram-se dos curtidores para fundar sua própria corporação. O comércio com os camponeses locais cultivadores de flores teve, então, verdadeiro impulso, especialmente com a cultura de rosas, jasmim e, ainda, jacinto. Essas relações, esse comércio de essências

⁵ Título dado por Luís XIII em carta-patente.

aromáticas entre camponeses e os luveiros-perfumistas, já eram uma condição importante para a eclosão do ofício de perfumista. Cinco anos depois, 21 luveiros-perfumistas reuniram-se para formar o ancestral do atual Sindicato dos Perfumistas. A perfumaria dos Artaud, dos Faye, dos Tombarelli, dos Fargeon (fornecedores de Maria Antonieta e da corte da França), ou, ainda, dos Fragonard ou dos Cresp, iria, por outro lado, resultar na instalação de atividades conexas, como a fabricação de frascos, potes de pomada, retortas e porcelana nas indústrias situadas em Varages, Fayence, Cannes e mesmo em Grasse.

Em 1750, o processo de extração a frio possibilita fazer macerar, sobre telas, gordura de porco ou óleo vegetal, sobre as quais se espalham quilos de pétalas de flores. Maceradas, renovadas e misturadas, as flores dão um óleo perfumado que tornava possível, então, produzir pomadas, unguentos e cremes perfumados para passar nos couros. Diante desse crescente sucesso entre a clientela que descobria novos produtos, iriam ser criados e ativados novos ateliês. Os curtidores de Grasse conseguiram diversificar suas atividades desenvolvendo especialmente a luvaria fina, que iria salvar a profissão.

Enquanto o século XVIII conheceu uma mutação no objeto de sua atividade, passando da luvaria à perfumaria, o século XIX verá uma profunda extensão desse comércio, que vai passar do artesanato à indústria. Em 1856, em Grasse, 45 a cinquenta fábricas tratam 2 mil toneladas de flores de laranja, quinhentas toneladas de rosas, oitenta toneladas de jasmim, quarenta toneladas de grãos de acácia, oitenta toneladas de violetas de Parma e vinte toneladas de angélicas. Para disporem de mais espaço, os ateliês dos perfumistas saem do centro da cidade e se estabelecem na periferia. As instalações trabalham sem parar de 1º de janeiro a 31 de dezembro: quando acaba a colheita das violetas, faz-se a limpeza e começa a extração da flor de laranja para terminar com as tagetes, o segundo corte da verbena e a menta francesa. Para dar novo alento à atividade, Léon Chiris desenvolveu a aplicação do processo com vapor de água na destilação das plantas de perfume. Esse processo, chamado de extração a quente, possibilita obter preparados à base de óleos essenciais. Em 1894, ele conseguiu uma patente para o processo que inventou, o que lhe permitiu usar solventes para extrair os perfumes de flores e outras variedades vegetais. Químicos de Paris, Londres, Berlim vão a Grasse, e os impulsos decisivos vêm mais da farmácia do que do curtume ou da luvaria.

A partir de 1950, a perfumaria de Grasse passa por mudanças. O capital, até então local, muda de mãos, as fábricas apelam para produtos estrangeiros, a clientela modifica sua demanda. Em 1965, apesar dos esforços despendidos

pelos dinâmicos e empreendedores perfumistas de Grasse, o declínio e a crise instalaram-se na profissão. Ao mesmo tempo, os campos de rosas, laranjeiras, violetas e muitas outras culturas de plantas de perfume levaram os horticultores a arrancá-los diante da concorrência no mercado da perfumaria de essências sintéticas colhidas de centenas de hectares na vizinha Provença, em vez de nos terraços estreitos de Grasse. Outra concorrência foi imposta pelas plantas vindas do sul e do leste da Europa, das duas Américas e principalmente da Ásia (sobretudo China e Japão).

Outra fonte reside aqui no papel do clima e das mudanças sazonais, e é o caso do distrito rural dedicado à medida do tempo, ou relojoaria. Situado entre França, Suíça e Itália, o Arco Jurassiano está ligado faz séculos à fabricação, indústria e comércio dos instrumentos destinados a medir o tempo. A vocação dessa região confunde-se com efeito com a história da relojoaria surgida no século XVIII e industrializada no século seguinte. Em sua Carta a d'Alembert, Jean-Jacques Rousseau, que viveu um tempo no Jura, extasiava-se nestes termos perante a engenhosidade e a habilidade dos artesãos locais: "Eles inventam mil instrumentos diferentes, de aço, de madeira, de papelão. Vendem até em Paris, entre outros, esses pequenos relógios de madeira que vemos faz alguns anos. Também fazem de ferro, fazem até de bolso...". A aventura relojoeira começou nas fazendas da montanha de Doubs. Vários fatores podem explicar o grande desenvolvimento da indústria relojoeira no Arco Jurassiano. Pode-se citar especialmente a experiência importada da Suíça, a disponibilidade de uma mão de obra com frequência obrigada a emigrar pelos magros rendimentos agrícolas. Durante o inverno, os camponeses fabricam objetos artesanais destinados a seu uso pessoal e ao mercado local. A razão principal do desenvolvimento da relojoaria é a presença de uma demanda nascente a ser satisfeita. A indústria relojoeira do Alto Jura aparece pelo final do século XVII sob o impulso dos irmãos Mayet, e a fabricação de relógios estende-se rapidamente ao Jura.

Esse distrito relojoeiro do Jura transformou-se progressivamente em distrito da medida do tempo, desembocando assim em toda uma série de produtos além do campo tradicional do relógio e do relógio de bolso. A chegada do quartzo acarretou a formação de relojoeiros-microeletrônicos, e a concorrência com o relógio japonês levou a diferenciar os produtos de referência. Para isso, era, portanto, preciso empreender um triplo esforço no campo das inovações técnicas, comerciais e de formação. A região Franche Comté criou em 2001 o instituto das microtécnicas. Ele agrupa numa federação a atividade de quatrocentos

pesquisadores, engenheiros e técnicos ligados a quatro estabelecimentos de pesquisa. Por outro lado, a rede de difusão Franche-Comté Technologie et Transfert (FCTT) fica à disposição das empresas para definir suas necessidades em tecnologia. Enfim, a região concretizava um interlocutor único: um centro de transferência de microtécnicas, destinado a garantir a ligação entre a pesquisa dos laboratórios e as demandas das empresas. As empresas, os centros de ensino e o laboratório de pesquisa formam juntos o polo regional das microtécnicas. Laboratórios, institutos, polos de transferência de tecnologia e centros técnicos reúnem mais de mil pesquisadores e engenheiros. Esses centros de pesquisa introduzem inovações em inúmeros campos, a partir dos ofícios tradicionais do distrito relojoeiro.

Mas, seja qual for essa origem, seu ajuste deve ser permanente, o que pode ser possibilitado pela disponibilidade de informação, capital social e atmosfera criativa. O distrito artisticamente criativo surge, então, como um local de proximidade que utiliza ao mesmo tempo as alavancas de um crescimento exógeno, na medida em que se procura satisfazer os mercados externos, e de um crescimento endógeno, na medida em que a proximidade "dos atores" torna possível imaginar e realizar novos produtos.

Uma primeira condição reside evidentemente na capacidade desses distritos artisticamente criativos de *saber manter uma ligação forte com os recursos artísticos*.

Assim, na Lorena e, no começo, no distrito vidreiro, o movimento da Art Nouveau havia reunido os estilos de artes plásticas que emergiram entre 1885 e o começo da Primeira Guerra Mundial. Seus artistas extraíam sua inspiração da natureza, concebendo novas formas diretamente tiradas de sua observação. O mesmo acontecia com os mestres vidraceiros. Envolvidos nesse movimento há uns vinte anos, artistas, artesãos e industriais da Lorena reuniram-se em 1901 sob a direção de Émile Gallé (1846-1904) e de seu colaborador Victor Prouvé (1858-1943). Em 1901, eles fundaram a Aliança Provincial das Indústrias de Arte, que institucionalizava a Escola de Nancy, acolhendo grandes mestres vidraceiros, como os irmãos Auguste e Antonin Daum, mas também decoradores e marcheteiros como Victor Prouvé ou Louis Majorelle. Ao dar uma qualidade artística aos objetos manufaturados, os criadores da Escola de Nancy tinham selado uma aliança entre a cultura e a indústria. Hoje essa aliança com o mundo artístico assume formas mais institucionalizadas. O contrato do plano

Estado-Região definiu e instalou Centros de Cultura Científica, Técnica e Industrial (CCSTI, em francês), cada um representando um setor tradicional da Lorena. O CCSTI sobre o tema do vidro e do cristal foi aberto em vários locais de Vannes-le-Châtel e Meisenthal. Essa abertura incluía-se no contexto do programa prioritário de execução regional intitulado “A ação cultural: uma dimensão essencial do desenvolvimento”.⁶ A tônica é ali colocada no patrimônio técnico e nas práticas.

A transmissão das práticas e das empresas constitui assim um grande desafio. Raramente é concebida fora de uma continuidade familiar, e o fato de sair desta é logo vivido como uma perda de identidade. Também é menos a transmissão em si do que o âmbito dessa transmissão que constitui aqui o fato determinante. Ações preventivas podem permiti-la, como a criação de plataformas de serviços ou formações dentro da ótica de transmissão. De fato, as pessoas vão aceitar com mais facilidade transferir sua atividade a uma pessoa que elas vejam trabalhar e cuja qualidade profissional e domínio da cultura de seu ofício elas apreciam.

A formação constitui outro desafio. A formação que tende a predominar nos distritos criativos foi por muito tempo a do mestre para o aprendiz, quando não a de autoformação, o autodidatismo. Mas, quanto mais o distrito fica importante, mais as empresas introduzem qualificações elevadas que tornam possível um ambiente do tipo universitário. A ligação entre essas duas culturas não é evidente e os órgãos oficiais (câmara de ofícios, sindicatos patronais) reorganizam frequentemente essas ligações sob a forma de ateliês virtuais. Essas formações, enfim, introduzem o tema das escolas de arte e das escolas de arte aplicada. Essas estruturas muitas vezes são numerosas e financiadas pelas coletividades da região ou, no segundo caso, por órgãos profissionais. Ora, ambas chocam-se hoje com dificuldades que comprometem sua eficácia: as primeiras com frequência dirigiram-se para formações artísticas puras em que o uso dos materiais é deixado de lado em favor das disciplinas mais tradicionais do ensino artístico (história da arte, desenho); as segundas muitas vezes têm dificuldade para seguir as evoluções tecnológicas e manter uma base financeira, já que o tecido econômico que as sustenta encontra dificuldades.

⁶ As diferentes ações são coordenadas por um etnólogo regional, cujo cargo é financiado 67% pela Região e 33% pelo Estado. Seu papel consiste em animar o comitê de direção da CCSTI, fazer inventário dos organismos, associações e pessoas que trabalham no campo da cultura científica, técnica e industrial e do patrimônio etnológico e, enfim, criar uma rede regional de CCSTI.

Um exemplo de reação muito positiva é aqui ainda dado pela Lorena onde, em 1991, surge a necessidade de incentivar a formação. De fato, os ofícios da indústria do vidro apresentam especificidades tais que um apoio à formação é indispensável para a manutenção da qualidade dos produtos e principalmente para a sobrevivência da atividade na região. Assim, em 1991 é criada uma plataforma do vidro agrupando dois órgãos: a associação ID Vidro, orientada para o turismo, e a comunicação, e o Centro Europeu de Pesquisa e Formação nas Artes do Vidro (Centre Européen de Recherche et de Formation aux Arts Verriers — CERFAV). Chamado de “centro nacional de formação pela aprendizagem” pelo Ministério da Educação Nacional e “polo de inovação” pelo Ministério do Comércio e do Artesanato. As ações do CERFAV são particularmente dignas de nota e vinculam-se à solução dos desafios resultantes das características do ofício. De um lado, a indústria do vidro e do cristal é uma indústria de mão de obra intensiva, com eixo sobretudo nas práticas produtivas, conhecendo relativamente poucas evoluções tecnológicas. A formação apresenta então a particularidade de se assemelhar a “um aprendizado na função” e, historicamente, sempre tem sido nas fábricas tradicionais de vidro. Portanto, a formação deve ser percebida como um meio privilegiado de garantir a transmissão das práticas, ao mesmo tempo que leva em conta o aspecto fortemente tácito dos conhecimentos, por definição conhecimentos difíceis de formalizar e de comunicar. Concretamente, a formação consiste em alocar um operário altamente qualificado que vai se tornar a referência do recém-chegado. Isso muitas vezes corresponde a um processo longo, custoso, e é preciso dispor de pessoas experientes e disponíveis. Por outro lado, além desse aprendizado na função, ter um diploma do tipo CAP (Certificado de Aptidão Profissional) parece ser determinante, na medida em que uma pessoa que tiver seguido uma formação inicial será operacional mais rapidamente do que uma pessoa que não a seguiu. Isso pode ser verificado tanto mais que a proporção da formação técnica na formação global é importante. O CERFAV, portanto, dedicou-se a desenvolver, de início, a formação dos jovens no aprendizado, depois a formação continuada nas empresas, quando a qualidade de suas intervenções foi reconhecida.

A defesa dos *direitos de propriedade intelectual* constitui um desafio permanente para bens que correm o risco de serem copiados assim que aparecem no mercado. Ora, se não se pode recorrer a copyrights ou patentes, fica-se condenado a um interesse apenas pela marca, a mais fraca das formas de proteção da propriedade intelectual. Em Laguiole, a luta para obter uma marca teve um papel

determinante, tanto para impulsionar uma produção de qualidade quanto para colocá-la ao abrigo da concorrência destruidora vinda de produções industriais externas. O canivete de Laguiole foi por muito tempo um produto sem nenhuma proteção direta ou indireta. Durante muito tempo, o canivete saiu de Laguiole, deixando, assim, o monopólio da produção para Thiers, que usava a notoriedade da cidade de Aubrac, chegando mesmo a estampar a etiqueta “verdadeiro Laguiole” na lâmina. Essa falsa certificação de origem não teve nenhuma contestação, pois o lugar de origem, não mais produzindo o produto, via nisso uma maneira indireta de promover a região e de manter a atividade dos comerciantes revendedores para os quais o Laguiole era a principal fonte de renda. Quando a produção do canivete renasceu em Laguiole, foram muitos os comerciantes que continuaram a ser fornecidos por Thiers, criando verdadeira confusão para o consumidor. De fato, este não sabe mais qual é a diferença entre um canivete fabricado e um canivete montado em Laguiole. O canivete de Laguiole não podia ser objeto de um depósito de *appellation d’origine contrôlée* porque não era um produto alimentício e porque os materiais básicos nem mesmo vinham mais de Aubrac. A patente não tinha sentido, e o nome de Laguiole bem como a própria forma do canivete estavam em domínio público depois de uma sentença do tribunal de recursos de Paris de 26 de novembro de 1999. Um dos únicos recursos jurídicos que sobraram para se defender contra as falsificações era atacá-las por enganar o consumidor e por publicidade enganosa, ou mesmo por concorrência desleal, o que estava longe de ser evidente. Assim, dos 1,5 milhão de canivetes Laguiole vendidos pelo mundo em 2010, apenas 200 mil provinham da forja de Laguiole, sem nem mesmo levar em conta a produção não declarada e ilegal vinda dos mercados dos países asiáticos. Para tentar limitar esse fenômeno, uma nova sigla, reconhecível graças a seu formato de canivete dobrado em forma de L, foi criada e patenteada.

Como proteger uma marca coletiva, como o que se faz para as *appellations d’origine contrôlée*? Em vários casos, as redes se organizam para definir um logotipo ou mesmo uma marca, e a atribuem apenas aos membros do clube. Além desse esforço inicial, dificilmente poderão mobilizar as instâncias administrativas e jurídicas para fazerem valer seus direitos. Os governos deveriam esforçar-se por fazer reconhecer pela União Europeia e pela OMC (Organização Mundial do Comércio) a existência de direitos coletivos de propriedade artística, mas os debates em curso mostram que a tendência é mais de reduzi-los onde existiam (produtos agrícolas) do que estendê-los para onde ainda não existem.

CONCLUSÃO

É bem difícil contestar hoje a ligação entre as artes e a economia criativa, sejam quais forem os desvios a que a análise dessas ligações pode levar, tanto no plano político quanto no estatístico. Mas independentemente desses desvios, que em geral estão ligados a uma vontade de instrumentalizar as artes ou de utilizá-las sem pagar, as artes têm um papel importante na economia contemporânea: elas não constituem mais um setor restrito da economia, para o qual se dirigiam apenas olhares gentis, mas uma dimensão transversal que fertiliza a criatividade social, econômica e ambiental.

De certa maneira, poderia ser feito um paralelo entre essa tomada de consciência e a análise que Max Weber fez entre cultura e economia. Essa referência é normal, mas convém não confundir arte e cultura e levar em consideração o contexto tecnológico em que essa ligação é hoje analisada. De fato, não existe a certeza de que, por arte ou, mais prosaicamente, por atividades artísticas, todos os atores sociais entendam a mesma coisa. Que alguns vejam na arte uma fonte de emoções, de experiência ou mesmo de felicidade, é uma coisa. Que os artistas vejam nela uma fonte de florescimento e de valores, é certo. Que os ofertantes de bens artísticos e de produtos culturais vejam a mesma coisa, está longe de ser pacífico.

O que se constata hoje é um movimento duplo. Sob o impacto das inovações tecnológicas e especialmente da internet, os procedimentos de produção e consumo dos bens artísticos e dos produtos culturais mudaram e, às dificuldades de uma economia das artes que sempre trouxe problemas por ser dificilmente rentável no sentido comercial do termo, soma-se o desafio da gratuidade. Tudo acontece como se, em nome da liberdade de informação, os bens culturais tivessem sido considerados como “informação” e destinados a serem oferecidos de maneira gratuita, o exemplo da música e talvez do audiovisual ilustra perfeitamente esse novo contexto econômico. Mas, do outro lado, assiste-se ao mesmo tempo à concretização de novos modelos de negócios que criam acessos cada vez mais onerosos ou, então, cada vez mais concentrados em certos bens em

detrimento dos outros. A época contemporânea é a da distribuição de bens artísticos e produtos culturais pelos portais, quer se trate de grandes atores da internet ou de grandes marcas comerciais; e, aliás, é chocante que os mesmos — sendo Google ao mesmo tempo o símbolo e o principal ator desse movimento —, depois de terem pleiteado a livre circulação e a gratuidade dos bens culturais assimilados a bens de informação, pretendam hoje construir mecanismos de pagamento, direto ou indireto, altamente seletivos. O problema não está tanto no preço pago, pois é difícil contestar a extensão dos mercados correspondentes, mas no filtro que tais portais podem estabelecer para a criação e a diversidade cultural.

No fundo, pode-se dizer que a oferta artística é mais importante do que jamais foi, mas que ela é cada vez mais “a mesma”, o que é bem paradoxal em face dos bens que foram apresentados como exemplos de criatividade e novidade. A economia artisticamente criativa corre o risco, então, de ser a economia de uma “ordem mundial da beleza” de que Warhol se orgulhava por lhe ter de certa maneira criado as bases, e que hoje é celebrada com o auxílio das referências ao modernismo, pós-modernismo ou digimodernismo. O que está em jogo não é reconhecer a importância assumida pelas atividades artísticas na economia: é saber se isso não vem acompanhado por filtros muito potentes. É muito simpático que, à sombra dos gigantes da culturaweb, pequenas comunidades midiáticas se sintam mais livres e criativas, mas o motor de tudo está do outro lado. Em uma obra notável, Robert Levine (2011) classifica esses grandes atores dominantes como parasitas: o problema é bem esse. Aqueles que hoje têm o poder de decisão estarão realmente interessados na criação artística ou, antes, na possibilidade de transformar as atividades artísticas em máquinas de fazer dinheiro?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADLER, M. “Stardom and Talent”. *American Economic Review*, v. 75, n. 1, pp. 208-12, 1985.
- ADORNO, T. W. *The Culture Industry: Selected Essays on Mass Culture*. Londres: Routledge, 1991.
- AKERLOF, George A. “The Market for ‘Lemons’: Quality Uncertainty and the Market Mechanism”. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 84, n. 13, pp. 488-500, ago. 1970.
- ALLISON, A. *Millennium Monsters: Japanese Toys and the Global Imagination*. Berkeley: University of California Press, 2006.
- AMABILE, T. M. “The Personality of Creativity”. *Brandeis Review*, n. 5, pp. 5-8, 1985a.
- _____. “Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers”. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 48, n. 2, pp. 393-9, fev. 1985.
- _____. “Poetry in a Nonpoetic Society”. *Contemporary Psychology*, n. 33, pp. 65-6, 1988.
- _____. “How to Kill Creativity”. *Harvard Business Review*, v. 76, n. 5, pp. 76-87, set. 1998.
- ANDREASEN, N. *The Creating Brain: The Neuroscience of Genius*. Nova York: Dana Press, 2005.
- APPADURAI, A. *Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalization*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1998.
- ARVIDSSON, A. *Brands: Meaning and Value in Media Culture*. Londres: Routledge, 2006.
- BACHURA, R. “Creativity: Alternative paradigms To the Creative Economy”. In: ANHEIER, H.; ISAR, R. (orgs.). *Cultural Expressions, Creativity and Innovation*. Londres: Sage, 2010, pp. 21-36.
- BARRIER, M. *Hollywood Cartoons: American Animation in Its Golden Age*. Oxford: Oxford University Press, 2003.
- BATHELT, H.; MALMBERG, A.; MASKELL, P. “Clusters and Knowledge: Local Buzz, Global Pipelines and the Process of Knowledge Creation”. *Progress in Human Geography*, n. 28, pp. 31-56, 2004.
- BAUMGARTEN, A. G. *Esthétique*. Trad. J. Y. Pranchère. Paris: L’Herne, 1998.
- BAUMOL, W. *The Free Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism*. Princeton: Princeton University Press, 2002.
- BAXTER, J. *Citizen Spielberg*. Paris: Le Nouveau Monde, 2004.
- BEAVERSTOCK, J. V.; SMITH, R. G.; TAYLOR, P. J.; WALKER, D. R. F.; LORIMERC, H. “Globalization and World Cities: Some Measurement Methodologies”. *Applied Geography*, n. 20, pp. 43-63, 2000.
- BÉJEAN, M. *Le management des entreprises à prestations artistiques : activités de conception, régimes de signification et potentiel de croissance*. Humanities and Social Sciences. Paris: École Nationale Supérieure des Mines, 2008.
- BELK, Russel. “Possessions and the Extended Self”. *Journal of Consumer Research*, n. 15, pp. 139-68, set. 1988.
- BERGÉ, J. C. *La Thèse de la classe créative: une analyse statistique sur le cas français*, Université de Paris 1: Matisse Working Paper, 2005.
- BERGSON, Henri. *Le Rire. Essai sur la signification du comique*. Paris: Payot, 2012. (Coleção Petite Bibliothèque Payot)
- BERNAYS, Edward L. “The Engineering of Consent”. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, v. 250, pp. 113-20, mar. 1947.

- BIANCHINI, P.; PARKINSON, M. *Cultural Policy and Urban Generation: The West European Experience*. Manchester: Manchester University Press, 1993.
- BLAU, Judith. *When Weak Ties Are Structured*. Albany: Department of Sociology, State University of New York, 1980.
- BLUMMER, H. "Fashion: From Class Differentiation to Collective Selection". *Sociological Quarterly*, n. 10, pp. 275-91, 1969.
- BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. *Le Nouvel Esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard, 1999.
- BONNIN, J.-L. "Nantes: A Creative City". In: REIS, Ana Carla Fonseca; KAGEYAMA, Peter. *Creative City Perspectives*. São Paulo: Garimpo de Soluções; Creative City Productions, 2009, pp. 84-95.
- BRADBURY, M. "The Cities of Modernity". In: BRADBURY, M.; MCFARLANE, J. (orgs.). *Modernism: A Guide to European Literature 1890-1930*. Harmondsworth: Penguin, 1991, pp. 96-104.
- BRANDL, E. "Culture et politique en région. Les conditions sociale et politique de l'activité culturelle en région". *Regards Sociologiques: Les Champs Artistiques*, n. 33-34, p. 111, 2007.
- BREIDENBACH, J.; NYIRI, P. "Seeing Culture Everywhere". *EspacesTemps.net*, Textuel, 12 nov. 2009.
- BURNOD, G.; CHENU, A. "Les Représentations ordinaires de la division du travail: une étude fondée sur les déclarations de profession". In: MENGER, P.-M. (org.). *Les Professions et leurs sociologies*. Paris: Maison des Sciences de l'Homme, 2003.
- CAMAGNI, R. "The City as a Milieu: Applying the Gremi Approach to Urban Development". *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n. 3, pp. 591-606, 1999.
- CAVES, R. E. *Creative Industries: Contracts between Arts and Commerce*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2000.
- CHAUDOIR, P. "La Ville événementielle: temps de l'éphémère et espace festif?". *Géocarrefour*, v. 82, n. 3, 2007.
- CHESBROUGH, H. *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Berkeley, Ca.: Hass School of Business Press, 2006.
- CHIAPELLO, E. *Artistes versus Manager. Le management culturel face à la critique artiste*. Paris: Métailié, 1998.
- CLAIRE, R. W. *Entertainment 101: An Industry Primer, Beverly Hills*. Califórnia: Pomegranate Press, 2000.
- COEN, M. "The View from Out West: Embeddedness, Inter-Personal Relations and the Development of an Indigenous Film Industry in Vancouver". *Geoforum*, n. 31, pp. 391-407, 2000.
- _____. "A Hybrid Agglomeration? The Development of a Satellite-Marshallian Industrial District in Vancouver's Film Industry". *Urban Studies*, n. 38, pp. 1753-75, 2001.
- COLLOT, Michel. *La Matière émotion*. Paris: PUF, 1997.
- CONANT, M. *Antitrust in the Motion Picture industry: Economic and Legal Analysis*. Berkeley: University of California Press, 1960.
- CREWE, Louise. "Material Culture: Embedded Firms, Organized Networks and the Local Economic Development of a Fashion Quarter". *Regional Studies*, v. 30, n. 3, pp. 257-72, 1996.
- CROW, Michael; BOZEMAN, Barry. *Limited by Design: R&D Laboratories in the U.S. National Innovation System*. Nova York: Columbia University Press, 1998.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*, Nova York: Harper Collins, 1996.
- CURRID, E. *The Warhol Economy: How Fashion, Art, and Music Drive New York City*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2007.
- DAVENPORT, T. H.; BECK, J. C. *The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2001.
- DAVIS, M. *Au-delà de Blade Runner. Los Angeles et l'imagination du désastre*. Paris: Allia, 2006.
- DCMS. *Creative Industries Mapping Document*, Londres: Department of Culture, Media and Sport, 1998.
- _____. *Creative industries mapping document*. Londres: Department of Culture, Media and Sport, 2001.
- DEBORD, G. *La Société du spectacle*. Paris: Gallimard, 1992 (1. ed. 1967).
- DELEUZE, G.; GUATTARI, F. *A Thousand Plateaus. Capitalism and Schizophrenia*. Trad. B. Massumi. Londres: Athlone Press, 1999.
- DE NORA, T. *Beethoven et la construction du génie*. Paris: Fayard, 1995.
- DESANTI, D. *La Femme aux temps des années folles*. Paris: Stock, 1984.
- DE VANY, A. *Hollywood Economics: How extreme uncertainty shapes the film industry*. Londres: Routledge, 2004.
- DRESNER, A. *La Genèse de la critique d'art dans le contexte historique de la vie culturelle européenne*. Paris: École Nationale Supérieure des Beaux-Arts, 2005.
- DUSART, A.; MOULIN, F. *Art nouveau, l'épopée lorraine*. Strasbourg: La Nuée Bleue; Éditions de l'Est, 1998.
- ec.europa.eu/eurostat/statistical-atlas/gis/viewer 2005-2009.
- EISENSTEIN, citado em CLARK, K. *Petersburg: Crucible of Cultural Revolution*. Cambridge, MA.: Harvard University Press, 1995, pp. 27-8.
- FERRY, Luc. *Le Sens du beau: Aux origines de la culture contemporaine*. Paris: Le Livre de Poche, 2001.
- FIXARI, D.; KLETZ, F.; PALEZ, F. "La Gestion des institutions culturelles est-elle spécifique?". *Cahiers de Recherche du CGS*, n. 11, mar. 1996.
- FLORIDA, R. *The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life*. Nova York: Basic Books, 2002.
- _____. "Bohemia and Economic Geography". *Journal of Economic Geography*, n. 2, pp. 55-71, 2002a.
- _____. "The Economic Geography of Talent". *Annals of the Association of American Geographers*, n. 92, pp. 743-55, 2002b.
- _____. *Cities and the Creative Class*. Nova York: Routledge, 2005.
- _____. *The Flight of the Creative Class, The New Global Competition for Talent*. Nova York: Basic Books, 2005a.
- FORRESTIER, N.; NAZARINE, R. *The Taste of Luxury: Bernard Arnaut and The Moët-Hennessy Louis Vuitton Story*. Londres: Bloomsbury, 1992.
- FRANK, R. H.; COOK, Ph. *The Winner-Take All Society: Why the Few at the Top Get So Much More Than the Rest of Us*. Nova York: Penguin, 1995.
- FREIDSON, S. *Professionalism, the third logic*. Cambridge: Polity, 2001.
- FREY, Bruno; Pommerehne, Werner. *La Culture a-t-elle un prix*. Paris: Plon, 1993.
- FUJITA, Kuniko. "Neo-Industrial Tokyo: Urban Development and Globalization in Japan's State-Centered Developmental Capitalism". *Urban Studies*, v. 40, n. 2, pp. 249-81, 2003.
- GALANTE, P. *Les Années Chanel*. Paris: Mercure de France, 1972.
- GALLÉ, É. *Écrits pour l'art*. Marselha: J. Laffite, 1905.
- GARDNER, H. *Five Minds for the Future*. Boston: Harvard Business School, 2006.
- GEERTZ, Clifford. *Peddlers and Princes: Social Development and Economic Change in Two Indonesian Towns*. Chicago: Chicago University Press, 1963.
- GIDEL, H. *Coco Chanel*. Paris: Flammarion, 2000.
- GLAESER, E. "Are Cities Dying?". *Journal of Economic Perspectives*, n. 12, pp. 139-60, 1998.
- GLAIS, M. "La Notion de demande à l'entreprise". In: GEFFROY, Claude. *Concurrence monopolistique concurrence imparfaite*. Paris: Mame, 1972.
- GOODMAN, L. A. *Langage de l'art*. Trad. J. Morizot. Nîmes: J. Chambon, 1990.
- GORZ, André. *L'Immatériel*. Paris: Galilée, 2002.
- GRABHER, G. "Learning in Projects, Remembering in Networks? Communality, Sociality, and Connectivity in Project Ecologies". *European Urban and Regional Studies*, n. 11, pp. 103-23, 2004.
- GRANOVETTER, M. "The Strength of Weak Ties". *American Newspaper of Sociology*, n. 78, pp. 1360-80, 1973.
- _____. "Economic Action And Social Structure: The Problem Of Embeddedness". *American Journal of Sociology*, n. 91, pp. 481-510, 1985.
- GREFFE, X. *La Formation professionnelle des jeunes*. Paris: Economica, 1996.
- _____. *Arts et artistes au miroir de l'économie*. Paris: Unesco, 2002.
- _____. *La Valorisation du patrimoine culturel*. Paris: La Documentation Française, 2005.
- _____. *Artistes et marchés*. Paris: La Documentation Française, 2007.
- _____. *Les Districts culturels en France*. Relatório de estudos para o Ministério da Cultura. Paris: Daps, 2007a.
- _____. "Où en est l'économie de la culture?". *Revue d'Économie Politique*, n. 1, pp. 1-39, 2010.
- _____. *Managing Creative Enterprises*. Genebra: Wipo; wto, 2011.
- _____. *L'Artiste-entreprise*. Paris: Dalloz, 2012.
- GREFFE, X.; SONNAC, N. (orgs.). *Cultureweb: création, contenu, économie numérique*. Paris: Dalloz, 2008.
- GREFFE X.; SIMMONET, V. "La Survie des nouvelles entreprises culturelles: Le rôle du regroupement géographique". *Recherches Economiques de Louvain*, v. 74, n. 3, pp. 327-57, 2008.
- _____. "Les Entreprises culturelles sont-elles soutenables?". *Revue d'Économie Politique*, n. 3, pp. 96-117, 2010.
- GREFFE, X.; PELIEGER, S. *La Politique culturelle en France*. Paris: La Documentation Française, 2009.
- GREFFE, X.; MAUREL, M. *Economie Globale*. Paris: Dalloz, 2009.
- GRISWOLD, W. "American Character and the American Novel: An Expansion of Reflection Theory in the Sociology of Literature". *American Journal of Sociology*, n. 86, pp. 740-65, 1981.
- GUILLET DE MONTHOUX, P. *The Art Firm: Aesthetic Management and Metaphysical Marketing*. Stanford: Stanford University Press, 2004.
- HALL, P. *Cities in Civilization*. Nova York: Pantheon Books, 1998.
- HARDT, M.; NEGRI, A. *Multitude: War and Democracy in the Age of Empire*. Nova York: Penguin, 2004.

- HATCHUEL, A. "Linking Organization Theory and Design Theory: Towards Collective Action Theory and Design Oriented Organizations". Egos Conference, Lyon, 2001. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.203.4203&rep=rep1&type=pdf>
- HEILBRUNN, B. "Contribution". In: Boillot, F.; Grasse, M.-C.; Holley, André. *Olfaction & Patrimoine, quelle transmission?*. Paris: Edisud, 2004.
- _____. "Comment créer de l'affectif avec de l'olfactif? L'attachement aux marques de parfum". *Mode de Recherche*, Institut Français de la Mode, n. 11, pp. 30-7, 2009.
- HESMONDHALGH, D. *The Cultural Industries*. Londres: Sage, 2002.
- HIRSCH, P. "Processing Pads and Fashion: An Organization Set Analysis of Cultural Industry Systems". *American Journal of Sociology*, v. 77, n. 4, pp. 639-59, 1972.
- HOOD, P. W.; BERLYN, R.; WARYNECK, E. *Tiffany Silver Flatware*. Londres: Antique Collector Club, 1999.
- HOWKINS, John. *The Creative Economy*. Londres: Penguin, 2001.
- HUTTON, T. A. "Spatiality, Built Form, and Creative Industry Development in the Inner City". *Environment and Planning A*, n. 38, pp. 1819-41, 2006.
- IWABUCHI, K. *Pikachu's Global Adventure: The Rise and Fall of Pokemon*. Durham, NC: Duke University Press, 2004.
- JACOBS, J. *The Death and Life of Great American Cities*. Nova York: Random House, 1961.
- _____. *The Economy of Cities*. Nova York, Random House, 1969.
- JARVIS, H.; PRAIT, A. C. "Bringing it All Back Home: The Extensification and "Overflowing" of Work. The Case of San Francisco's New Media Households". *Geoforum*, n. 37, pp. 331-9, 2006.
- JENKINS, H. *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. Nova York: New York University Press, 2006.
- JOHNSON, P. *Creators: From Chauncey to Walt Disney*. Londres: Phoenix, 2006.
- KAKIUCHI, E. "Sustainable Cities with Creativity: Promoting Creative Urban Initiatives: Theory and Practice in Japan". In: LUJIGI, F. G.; BAYCAN, T.; NIJKAMP, P. (orgs.). *Sustainable City and Creativity: Promoting Creative Urban Initiatives*. Surrey: Ashgate, 2012.
- _____. "Reconsidering the Concept of the 'Creative City': Theory and Reality in Japan". *REM*, v. 2, n. 2, pp.121-42, dez. 2010.
- KAKIUCHI, E. et al. "The Case of Tokyo", apresentado no Asia Pacific Metropolitan Development Forum Shanghai, China, 2-4 nov. 2008.
- KANDEL, E. R. *The Art of Insight: The Quest to Understand the Unconscious in Art, Mind and Brain*. Nova York: Random House, 2012.
- KANT, I. *Critique de la faculté de juger*. Paris: Gallimard, 1985. (Coleção Folio Essais)
- KAUFMANN, J.-C. "Lettres d'amour du repassage". *Culture Matérielle et Modernité, Ethnologie Française*, n. 1, p. 38, mar. 1996.
- KEA EUROPEAN AFFAIRS. *The Economy of Culture in Europe. Study prepared for the European Commission*, 2006. (Directorate-General for Education and Culture)
- KERAVEL, A.; GUYOT, M. "Gestion des Ressources Humaines". In: EVRARD, Y. *Le management des entreprises artistiques et culturelles*. Paris: Économica, 1993, pp. 121-67.
- KLEIN, D. *Glass: A Contemporary Art*. Londres: Rizzoli; Collins, 1989.
- KLEIN, N. *No Logo*. Nova York: Picador, 2000.
- KÖCH, R. *Louis C. Tiffany: Rebel in Glass*. Nova York: Crown, 1964.
- KOOPMANS, T. C. *Three Essays on the State of Economic Science*. Nova York: McGraw-Hill, 1957.
- KOTLER, Ph.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. Nova York: John Wiley & Sons, 2010.
- KRIS, E. *Psychoanalytic Explorations in Art*. Nova York: International Universities Press, 1952.
- LANDRY, C. *The Creative City. A Toolkit for Urban Innovators*. Londres: Earthscan, 2000.
- LANDRY, C.; BIANCHINI, F. *The Creative City*. Londres: Demos, 1995.
- LAPIERRE, N. *Le Silence de la Mémoire*. Paris: Pion, 2001. (Biblio Essais)
- LASH, S.; LURY, C. *Global Culture Industry: The Mediation of Things* Malden, MA: Polity Press, 2013.
- LAZZARATO, M. "Immaterial Labor". In: Virno, P.; Hardt, M. *Radical Thoughts in Italy: A potential Politics*. Minneapolis: University of Minesota Press, 1996.
- "L'école de Nancy", *Dossiers de l'art*, n. 56, n. 56, p. 174, 1980.
- LEIBENSTEIN, H. "Bandwagon, Snob and Veblen Effects in the Theory of Consumer Demand". *Quarterly Journal of Economics*, v. 64, n. 2, pp. 183-207, 1950.
- LESCOURRET, M.-A. *Introduction à l'esthétique*. Paris: Flammarion, 2002.
- LE TACON, F. *Émile Gallé, maître de l'art nouveau*. Nancy: La Nuée Bleue, 2004.
- LEVINE, M. "La Classe créative 'et la prospérité urbaine': mythe et réalités", Montreal, 2004.
- _____. *Free Ride: How Digital Parasites Are Destroying the Culture Business*. Nova York: Doubleday, 2011.
- LEXTRAIT, F. *Une Nouvelle époque de l'action culturelle*, relatório a M Duffour. Paris: La Documentation Française, 2001.
- LURY, C. *Brands: The Logo of the Global Economy*. Londres: Routledge, 2004.
- MABILLON, D. "Stratégies et concurrence en matière de video on demand". In: GREFFE, X; SONNAC, N. (orgs.). *Cultureweb: création, contenu, économie numérique*. Paris: Dalloz, 2008.
- MADSEN, A. *Coco Chanel: A Biography*. Londres: Bloomsbury, 2009.
- MARDOFF, S. H. (org.). *Pop Art: A Critical History*. Berkeley: University of California Press, 1997.
- MARSHALL, A. *Principles of Economics*. Nova York: Macmillan, 1962.
- MAUSS, M. *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*. Introduction de Florence Weber. Paris: Quadrige/ Presses Universitaires de France, 2007.
- McKEAN, H. *The Lost Treasures of Louis Comfort Tiffany*. Nova York: Schiffer, 1980.
- MENGER, P.-M. "Le Génie et sa sociologie: controverses interprétatives sur le cas Beethoven". *Annales de L'Éhess*, n. 4, pp. 967-99, jul.-ago. 2002.
- _____. "Les Politiques culturelles dans le temps et dans l'espace européens. Modèles et évolutions". In: *Les 50 ans du ministère de la Culture*. Paris: Documentation Française, 2010.
- MILLER, D. *Disney. Walt Disney: An Intimate Biography by His Daughter*. Londres: Odhams Press, 1958.
- MOERAN, B. *Soft Sell, Hard Cash: Marketing J-Cult in Asia*. Copenhagen Business School, Working Paper n. 76, pp. 5-8, 2004.
- MOLOTCH, H. *Where Stuff Comes From: How Toasters, Toilets, Cars, Computers and Many Other Things Come to Be as They Are*. Nova York/ Londres: Routledge, 2003.
- MORIN, Violette. "L'Objet biographique". *Communications*, n. 13, p. 132, 1969.
- MOULIN, R.; PASSERON, J.-C.; COSTA, P.; HANET, D. *Les Recensements et les enquêtes sur les artistes plasticiens*. Paris: Ministère de la Culture; Centre de Sociologie des Arts, 1986.
- MYERSCOUGH, J. *The Economic Importance of the Arts in Britain*. Londres: Policy Studies Institute, 1988.
- NELSON, P. "Information and Consumer Behavior". *Journal of Political Economy*, v. 78, n. 2, pp. 311-29, 1970.
- NIETZSCHE, F. *Die Geburt der Tragödie aus dem Geist der Musik*. Munique: Wilhelm Goldman Verlag, 1959.
- _____. *Œuvres philosophiques complètes*. Paris: Gallimard, 1967.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press, 1995.
- NURIDSANY, M. *Andy Warhol*. Paris: Flammarion, 2001.
- O'BRIEN, J.; FEIST, A. *Employment in the Arts and Industries: An Analysis of the 1991 Census*. Londres: Arts Council of England, 1995. (ACE Research Report n. 2)
- O'CONNOR, J. *Natural Causes: Essays in Ecological Marxism*. Nova York: Guilford Press, 1998.
- OST, Ch. *The Economics of Cultural City*. The Getty Foundation, 2008.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business Model Generation*. Nova York: John Wiley, 2011.
- PAVITT, K. *Technology, Management and Systs of Innovation*. Cheltenham: Edward Elgar, 2000.
- PECK, J. "Struggling with the Creative Class". *International Journal of Urban and Regional Research*, v. 29, n. 4, pp. 740-70, 2005.
- PIGNOT, L.; SAEZ, J.-P. "La Ville créative: concept marketing ou utopie mobilisatrice?", encarte de *L'Observatoire: La Revue des Politiques Culturelles*, n. 36, pp. 23-82, 2009-2010.
- PINKASHOV, M.; RACHNA, J. N. *Real Luxury: How Luxury Brands Can Create Value for the Long Term*. Palgrave: Macmillan, 2014.
- POLANYI, M. *The Tacit Dimension*. Nova York: Anchor Books, 1967.
- _____. *Personal Knowledge. Towards a Post Critical Philosophy*. Londres: Routledge, 1958, 1998.
- PRAIT A. C. "Cultural tourism as an urban cultural industry. A critical appraisal, Cultural Tourism", *Interrarts*, Turisme de Catalunya, Diputació de Barcelona, 2000, pp. 33-45.
- _____. *The cultural industries baseline study*. Londres: Comedia/World Bank, 2001.
- _____. "New media, the new economy and new spaces" (reimpr. de *Geoforum* 31(4)), pp. 425-36. 2000). In: *The Cultural Economy* (v. 4: Critical Concepts in Economic Geography, Eds. R. Martin; P. Sunley), Londres: Routledge, 2007.
- RAGOT, S. "La Concurrence de la VOD sur les différents modes de consommation des films". In: GREFFE, X; SONNAC, N. (orgs.). *Cultureweb: création, contenu, économie numérique*. Paris: Dalloz, 2008.
- REIS, Ana Carla Fonseca; KAGEYAMA, Peter. *Creative City Perspectives*. São Paulo: Garimpo de Solução; Creative City Productions, 2009.
- REIS, Ana Carla Fonseca; URANI, André. "Creative Cities: A Brazilian Experience". In: REIS, Ana Carla Fonseca; KAGEYAMA, Peter. *Creative City Perspectives*. São Paulo: Garimpo de Solução; Creative City Productions, 2009, pp. 20-8.
- RICHARD, L. *Pop Art: A New Generation of Style*. Londres: Tiger Books International, 1997.
- RICHARDS, G. *Cultural Tourism in Europe*. Wallingford: CAB International, 1996.

- RIFKIN, Jeremy. *L'Âge de l'accès, la révolution de la nouvelle économie*. Paris: La Découverte, 2000.
- ROET, L. *Social Factory 2.0: Co-Creation of Brand Value in the Information Age*. Amsterdam: Department of Media Studies, University of Amsterdam, 2012.
- ROSEN, S. "The Economics of Superstars". *American Economic Review*, v. 71, n. 3, pp. 845-56, 1981.
- ROUX, Charles (org.). *Le temps Chanel*. Paris: Chêne, 1979.
- RUSHTON, M. "The Creative Class and Urban Economic Growth Revisited". 14th Conference of the Association for Cultural Economics International, Viena, 7 jul. 2006.
- SANTAGATA, W. "Cultural Districts, Property Rights and Sustainable Economic Growth". *International Journal of Urban and Regional Research*, n. 5, pp. 25-42, 2002.
- _____. *Creativita Culturale*. Milão: Franco Angeli, 2007.
- SASAKI, M. *Economy in the Creative City* (em japonês, título traduzido pelo autor), Keisoshobo, 1998.
- SASSEN, S. *The Global City: New York, London, Tokyo*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1991.
- SCANLON, R.; LONGLEY, R. "The Arts as an Industry: The Economic Importance to the New York-New Jersey Metropolitan Region". In: HENDON, W.; SHAW, D.; GRANT, N. (dir.). *Economics of Cultural Industries*. Akron: Association for Cultural Economics, University of Akron, 1984, pp. 93-100.
- SCHIEFF, Joanne Bernstein. *Arts Marketing Insights: the Dynamics of Building and Retaining Performing Arts Audiences*. Nova York: John Wiley & Sons, 2007.
- SCOTT, A. J. *Hollywood: The Places, The Industry*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2005.
- _____. "Creative Cities: Conceptual Issues and Policy Questions". *Journal of Urban Affairs*, v. 28, n. 1, pp. 1-17, 2006.
- SCHUMPETER, JOSEPH A. *The Theory of Conomic Development*. Londres/New Brunswick (EUA): Transaction Publishers, 2011.
- SHILLINSBURGH, P. L. *Pegasus in Harness: Victorian Publishing and W. M. Thackeray*. Charlottesville: University of Virginia Press, 1992.
- SIMON, H. A. *The Sciences of the Artificial*. 3. ed. Cambridge: The MIT Press, 1996.
- SMITH, Adam (1776). *The Wealth of Nations: A Translation into Modern English*. S/1: Industrial Systems Research, 2015.
- SMITH, Neil. *The New Urban Frontier: Gentrification and the Revanchist City*. Londres: Routledge, 1996.
- STANLEY, R. H. *The Celluloid Empire: A History of the American Movie Industry*. Nova York: Hasting House, 1978.
- STEELE, V. *Paris, Fashion: A Cultural History*. Nova York: Oxford University Press, 1988.
- STEINERT, Martin; LEIFER, Larry. "Perspectives on design creativity and innovation research — On Being Creative: a short history and call for abductive questioning". *International Journal of Design Creativity and Innovation*, v. 1, 2013.
- STIGLER, George J.; BECKER, Gary S. "De gustibus non est disputandum". *American Economic Review*, n. 67, pp. 76-90, mar. 1977.
- STORPER, M.; CHRISTOFERSON, S. "Flexible Specialization and Regional Industrial Agglomeration: The Case of the U.S. Motion Picture Industry". *Annals of the Association of American Geographers*, n. 77, pp. 104-17, 1987.
- STORPER, M.; VENABLES, A. J. "Buzz: Face-To-Face Contact and the Urban Economy". *Journal of Economic Geography*, n. 4, pp. 351-70, 2004.
- SWEDBERG, Richard. *Principles of Economic Sociology*. Princeton: Princeton University Press, 2003.
- TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. "The New Product Development Game". *Harvard Business Review*, pp. 137-146, jan.-fev. 1986.
- TEIXEIRA COELHO. *Diccionario critico de politica cultural: Cultura e imaginario*. Barcelona: Gedisa, 2009 [Ed. bras.: *Dicionário crítico de política cultural*. São Paulo: Iluminuras, 1997].
- TEPPER, Steven Jay. "Creative Assets and the Changing Economy". *Journal of Arts Management, Law, and Society*, v. 32, n. 2, pp. 159-68, verão 2002.
- THROSBY, David. *Economics and Culture*. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.
- THOMAS, D. *DeLuxe: How Luxury Lost its Lustre?* Londres: Penguin; Allan Lane, 2007.
- TISSERON, Serge. *Comment l'Esprit vient aux objets*. Paris: Aubier, 1999.
- VERDIER, Yvonne. *Façons de dire, façons de faire. La laveuse, la couturière, la cuisinière*. Paris: Gallimard, 1979.
- VETTESE. *Invertir en Arte*. Valência: Piramide, 2002.
- VIVANT, Elsa. *Qu'est-ce-que la ville créative?*. Paris: PUF, 2009. (Coleção La Ville en Débat)
- VOOGT, A. D. "Dual leadership as a problem-solving tool in arts organizations", In: *International Journal of Arts Management* 9(1), pp. 17-22, Montreal, 2006.
- WARHOL, A. *Ma philosophie de A à B*. Paris: Flammarion, 1990.
- WARNER, M. *Monuments and Maiden: The Allegory of the Female Form*. Londres: Picador, 1987.
- WILLIGAN, G. "High Performance Marketing: An Interview with Nike's Phil Knight", *Harvard Business Review*, v. 70, n. 4, jul.-ago. 1992.
- WU, Weiping. "Cultural Strategies in Shanghai: Regenerating Cosmopolitanism in an Era of Globalization". *Progress in Planning*, v. 61, n. 3, pp. 159-80, 2004.
- _____. *Dynamic Cities and Creative Clusters*, World Bank Policy Research, Working Paper 3509, fev. 2005.
- www.eu.eu Micro Socioeconomic Data 2005-2009.



CADASTRO
ILUMINURAS

Para receber informações
sobre nossos lançamentos e
promoções, envie e-mail para:

cadastro@iluminuras.com.br

Este livro foi composto em *The serif* pela *Iluminuras* e terminou de ser impresso em novembro de 2015 nas oficinas da *Graphium Gráfica*, em São Paulo, SP, em papel off-white 70g.