

Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD

Lednara de Castro Silva

**A ação empreendedora na indústria criativa:  
a expertise dos produtores de cinema  
de Pernambuco**

**Recife, 2015**

Lednara de Castro Silva

**A ação empreendedora na indústria criativa:  
a expertise dos produtores de cinema  
de Pernambuco**

Orientador: Dr. Fernando Gomes de Paiva Júnior

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2015

Universidade Federal de Pernambuco

Catálogo na Fonte  
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

S586a Silva, Lednara de Castro  
A ação empreendedora na indústria criativa: a expertise dos produtores de cinema de Pernambuco / Lednara de Castro Silva. 2016.  
117 folhas : il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Gomes de Paiva Júnior  
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2015.  
Inclui referências e apêndices.

1. Cinema. 2. Especialização. 3. Cinema – Produção e direção. 4. Cultura no cinema. 5. Comunicação intercultural no cinema I. Paiva Junior, Fernando Gomes de (Orientador). II. Título.

658 CDD (22.ed.) UFPE (CSA 2016 –071)

Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

# **A ação empreendedora na indústria criativa: a expertise dos produtores de cinema de Pernambuco**

Lednara de Castro Silva

**Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em  
Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em  
30 de julho de 2015.**

Banca Examinadora:

Prof. Fernando Gomes de Paiva Júnior, Doutor, UFPE (Orientador)

Prof. Henrique Cesar Muzzio de Paiva Barroso, Doutor, UFPE (Examinador Interno)

Profa. Maria Christianni Coutinho Marçal, Doutora, UFPE (Examinador Externo)

# AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, primeiramente, por ter me dado força e entusiasmo para chegar ao final desta etapa.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Fernando Gomes de Paiva Júnior, pela imensa paciência, pelo espírito fraternal, inegável respeito e por ter conseguido acessar minhas fraquezas de aprendizado, cujo resultado foi um trabalho de orientação de destaque.

Aos demais membros da banca, Prof. Dr. Henrique Múzzio e a Profa. Dra. Christianni Marçal, por terem aceitado o convite de participação da minha defesa, tecendo suas contribuições para a conclusão deste trabalho.

Aos professores do PROPAD, pelos ensinamentos fundamentais à reflexão individual.

A minha família: minha mãe, Leda, e meu pai, Paulo, que sempre me apoiaram em todos os meus projetos; ao meu marido, Abelardo, pelo amor e paciência nesses momentos de concentração e dedicação acadêmica. Aos meus irmãos, Leandro e Leonardo, pelo apoio e companheirismo de sempre.

Aos colegas da Turma 19, pela atenção mútua e o espírito de grupo sempre pairando sobre nossas cabeças.

Um agradecimento especial ao meu amigo Roberto Bazílio e as minhas amigas Lia Madureira, Janaína Lima e Suelen Franco pelo apoio fraternal e incondicional nos momentos mais difíceis.

Aos colegas da Turma 20, que me apoiaram, não me deixando ser fraca nos momentos de desespero.

A todos do grupo de pesquisa Lócus de Investigação em Economia Criativa, que tanto me ensinaram e me apoiaram e do qual sinto muito orgulho de fazer parte.

Talvez não tenhamos conseguido fazer o melhor, mas  
lutamos para que o melhor fosse feito. [...] não  
somos o que deveríamos ser,  
não somos o que iremos ser, mas graças a Deus,  
não somos o que éramos.”

Martin Luther King

## Resumo

A Economia Criativa apresenta uma crescente importância nos estudos do campo dos Estudos Organizacionais e da Economia, com reflexos no enfoque organizacional; as organizações que formam a Indústria Cultural se encontram em um contexto de mudanças frequentes, em que a geração e a gestão de ideias são ferramentas essenciais para se dinamizar a criatividade na sua condição de chave mestra do processo de inovação no mercado. O debate sobre a produção cultural emerge num espaço marcado pela relevância do seu potencial quanto à criação de sistemas produtivos que contribuem para o desenvolvimento dos chamados bens simbólicos. Este estudo tem como foco o empreendedor cultural e o entende como o produtor que é concebido sob o prisma de um agente coletivo que interage de forma intensa com suas comunidades, planejando, elaborando e executando produtos culturais, seguindo critérios artísticos, sociais, políticos e econômicos. Para procurar compreender melhor este cenário buscou-se descrever o modo como a *expertise* é potencializada em meio à ação empreendedora de dirigentes de empresas da indústria cinematográfica domiciliados na cidade do Recife. No modelo utilizado a *expertise* é formada por dimensões, que nos permitem perceber a importância de cada uma na sua formação como ferramenta de gestão abordando categorias como: o aprendizado reflexivo, que engloba as categorias inerentes ao desenvolvimento de competências, ao intercâmbio de conhecimento e a inversão; e comunicação como tecnologia, que inclui a transformação da linguagem e inovação. A perspectiva do empreendedorismo cultural contribui de modo considerável com uma análise específica com respeito à *expertise* do produtor na indústria cinematográfica pernambucana. Esse desenvolvimento de competências no mercado cinematográfico e a ampliação na quantidade e na qualidade das produções vem solidificando o setor e, conseqüentemente, proporcionando a formalização de muitas empresas que há pouco tempo existiam. Em meio a este contexto, encontramos um empreendedor polifônico, que mesmo tendo visões e experiências diferentes na ação de empreender utilizando sua *expertise*, comungam entre si um alto grau de comprometimento com todas as fases da produção de sua obra e que tenta, com cada produto colocado no mercado, se legitimar como um produtor de produtos com consumo simbólico.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo cultural. Expertise. Cinema. Produção cultural.

# Abstract

The Creative Economy has a growing importance in the field of studies of Organizational Studies and Economics, reflected in organizational approach; organizations that make up the cultural industry are in a context of frequent changes in the generation and management of ideas are essential tools to foster creativity in your master key condition of the innovation process in the market. The debate on cultural production emerges in a space marked by the relevance of their potential to create production systems that contribute to the development of so-called symbolic goods. This study focuses on the cultural entrepreneur and understands how the producer that is designed from the perspective of a collective agent that interacts intensively with their communities, planning, developing and running cultural products, following artistic, social, political and economic criteria . To search for a better understanding of this scenario we attempted to describe how the expertise is enhanced through the entrepreneurial action of company directors in the film industry domiciled in the city of Recife. In the model used the expertise is made up of dimensions that allow us to realize the importance of each in their training as a management tool covering categories such as reflective learning, which includes the categories inherent in the development of skills, the exchange of knowledge and inversion; and communication technology and which includes the processing of language and innovation. The perspective of cultural entrepreneurship contributes considerably to a specific analysis with respect to the producer's expertise in Pernambuco film industry. This development of skills in the film market and expansion in the quantity and quality of production has been strengthening the sector and thus providing the formalization of many companies that recently existed. Amid this context, we find a polyphonic entrepreneur who despite having different views and experiences on the action undertaken using their expertise, they share among themselves a high degree of commitment to all stages of production of his work and trying, with each product placed on the market to legitimate products as a producer with symbolic consumption.

**Keywords:** Cultural Entrepreneurship. Expertise. Cinema. Cultural production.



# Lista de Figuras

Figura 1: Categorias estruturais da ação empreendedora	28
Figura 2: As Indústrias Criativas	32
Figura 3: Escopo dos Setores Criativos	34
Figura 4: Fluxograma analítico	52
Figura 5: Cadeia produtiva da indústria cinematográfica	64

# Lista de Quadros

Quadro 1- Dimensões da expertise e seu significado	42
Quadro 2: Entrevistas realizadas: relação de instituições e representantes	52
Quadro 3: Dimensões de análise da expertise	59
Quadro 4: Evolução da produção cinematográfica pernambucana – 2005 a 2013	68
Quadro 5: Análise da dimensão reflexão para o aprendizado	72
Quadro 6: Análise da dimensão comunicação e tecnologia	84

## Lista de Siglas e Abreviaturas

Ambev	=	Companhia de Bebidas das Américas
ANCINE	=	Agência Nacional de Cinema
APL'S	=	Arranjos Produtivos Locais
BID	=	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BNDES	=	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CNPJ	=	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
Concine	=	Conselho Nacional de Cinema
DCMS	=	<i>Department for Culture Media and Sport</i>
DVD	=	<i>Digital Versatile Disc</i>
Embrafilme	=	Empresa Brasileira de Filmes
FIRJAN	=	Federação das Indústrias do Rio de Janeiro
FSA	=	Fundo Setorial do Audiovisual
FUNCULTURA	=	Fundo Pernambucano de Incentivo à Cultura
FUNDARPE	=	Fundação do Patrimônio Histórico e Artístico de Pernambuco
HBO	=	<i>Home Box Office</i>
MinC	=	Ministério da Cultura
PE	=	Pernambuco
PIB	=	Produto Interno Bruto
P&D	=	Pesquisa e Desenvolvimento
P&D&E	=	Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia
SESC	=	Serviço Social do Comércio
SIC	=	Sistema de Incentivo à Cultura
TV	=	Televisão
UNCTAD	=	Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento
VoD	=	<i>Video on Demand</i>

# Sumário

1	Introdução	14
1.1	Objetivos	19
1.1.1	Objetivo Geral	19
1.1.2	Objetivos Específicos	19
1.2	Justificativa	19
2	Fundamentação Teórica	22
2.1	A Economia criativa	23
2.2	O Empreendedorismo Cultural no Cinema	31
2.2.1	O empreendedor cultural no universo cinematográfico	37
2.2.1.1	Ação empreendedora no setor cultural	41
2.2.1.1.1	A <i>expertise</i> no setor cultural	46
3	Procedimentos Metodológicos	56
3.1	Natureza do estudo	56
3.2	A construção do <i>corpus</i>	58
3.2.1	A REC Produções	60
3.2.2	A Plano 9	61
3.2.3	A Desvia	61
3.2.4	As entrevistas com os sujeitos da pesquisa	62
3.3	Tratamento dos dados	63
3.4	Análise dos Dados	64
4	Cenário do Estudo	67
4.1	O cinema no Brasil	67
4.1.1	O cinema produzido em Pernambuco	72
5	A <i>Expertise</i> do empreendedor cultural na produção cinematográfica	77
5.1	A reflexão para a aprendizagem	77
5.1.1	Desenvolvimento de Competências	78
5.1.2	Intercâmbio de conhecimento	83
5.1.3	Inversão de Perdas	88
5.2	Comunicação como tecnologia	91
5.2.1	Transformação da linguagem	91

5.2.2 Inovação	94
6 Considerações finais	101
Referências	106
Apêndice A – Protocolo de coleta de dados	118

# 1 Introdução

---

As sociedades do início do milênio presenciam transformações nas formas de produção, consumo e convivência social e têm o conhecimento e a criatividade como base dinamizadora de seu desenvolvimento sócioeconômico e cultural (BRASIL, 2012). A geração de negócios que envolvem criação, produção e distribuição de produtos e serviços, usando o conhecimento, a criatividade e o capital intelectual como principais recursos produtivos se apresentam como o cerne da Economia Criativa. Essa forma de Economia se consolida como setor dinâmico do comércio mundial, devido ao reconhecimento do seu potencial para o desenvolvimento das comunidades, ao lado de sua capacidade de gerar competitividade entre seus agentes produtores (UNCTAD, 2013; BENDASSOLI et al., 2009; BRASIL, 2012).

Para Bendassolli et al. (2009), o surgimento das Indústrias Criativas está diretamente associado à transformação de valores sociais e culturais, ocorrida no final do século passado, onde havia a emergência da sociedade do conhecimento e a transição de valores materialistas para valores pós-materialistas. Essa combinação de fenômenos simultâneos passou a ser reconhecida entre os produtores e teóricos dos estudos culturais como a Virada Cultural, evidenciada como uma passagem da sociedade industrial para a sociedade pós-industrial. Passa-se de uma economia pautada no uso intensivo de capital e trabalho e produção de massa, para uma sociedade na qual o capital tem base intelectual e fundamenta-se no indivíduo, na formação de redes sociais e na troca de conhecimento (BENDASSOLLI et al., 2009). A Virada Cultural, na esfera dos Estudos Culturais, dá a entender que

[...] todos os processos, sejam estes econômicos, políticos etc., dependem do significado e refletem na forma de viver e agir das pessoas e, conseqüentemente, na construção das suas identidades, sendo também assimilados como processos culturais e discursivos (CRUZ, 2006, p. 70).

A mudança cultural provoca transformações no desenvolvimento de novos produtos e indústrias. A Economia Criativa apresenta uma crescente importância nos estudos do campo dos Estudos Organizacionais e da Economia, com reflexos no enfoque organizacional; as organizações que formam a Indústria Cultural se encontram em um contexto de mudanças frequentes, em que a geração e a gestão de ideias são ferramentas essenciais para se dinamizar a criatividade na sua condição de chave mestra do processo de inovação no mercado (WILSON; STOKES, 2005).

Para Bourdieu (2004) o debate a respeito da produção cultural emerge em um espaço marcado pela relevância do seu potencial quanto à criação de sistemas produtivos que contribuem para a necessidade da criação de bens simbólicos. Um bem simbólico se configura quando a um objeto artístico ou cultural é atribuído valor mercantil, sendo consagrado pelas leis do mercado ao status de mercadoria. Para que ocorram as transações com o uso desses objetos, é formado um grupo de consumidores e produtores. Bendassolli et al. (2009) faz a comparação do tipo de consumo relacionado aos produtos das indústrias tradicionais e das indústrias culturais:

Os produtos das indústrias tradicionais não são consumidos simbolicamente, mas materialmente, e sua utilidade não depende de seu significado. [...] se algo pode 'sair de moda', é um produto cultural. As empresas que produzem esse algo e outros produtos concorrentes relacionados constituem uma indústria cultural. Caso contrário, será, provavelmente, um produto tradicional e as empresas que o produzem e os demais produtos concorrentes relacionados constituem uma indústria tradicional (BENDASSOLLI et al., 2009, p. 15).

Segundo Guerra e Paiva Júnior (2011), esses produtores de bens simbólicos passam a agir como atores sociais e possuem a capacidade de se tornar agentes de desenvolvimento, empenhados em determinados interesses da sociedade.

No âmbito desse estudo, o produtor cultural é concebido sob o prisma de um agente coletivo que interage de forma intensa com suas comunidades, planejando, elaborando e

executando produtos culturais, seguindo critérios artísticos, sociais, políticos e econômicos. A ação dos produtores culturais é compreendida por Guerra e Paiva Júnior (2011) sob a perspectiva do empreendedorismo, uma vez que setores produtivos em crescimento têm ocupado lugar de destaque na economia contemporânea, elevando as potencialidades da indústria criativa como um setor estratégico para o desenvolvimento local. Diante desse cenário, o estudo se concentrou na discussão a respeito da *expertise* dos dirigentes de empresas do setor audiovisual que atuam em Pernambuco, considerando-a como uma prática cultural empreendedora e permeada de significações representativas da ordem social e histórica.

A indústria criativa é percebida como uma fonte inesgotável de geração de produtos a considerar sua importância na perspectiva de crescimento econômico, encontrando apoio nas políticas públicas de incentivo ao setor. Mesmo com todo este incentivo, Peltoniemi (2015) aborda que as indústrias culturais sofrem com a incerteza inerente do seu potencial de sucesso, assim os empreendedores culturais passam a ser evidenciados como sujeitos estratégicos na solução destes problemas, uma vez que procuram diminuir os entraves na produção, distribuição e consumo dos produtos culturais. Desse modo, Guerra e Paiva Júnior (2014, p. 57) demonstram em seus estudos que os empreendedores culturais “[...] demonstram um novo tipo de relação entre pares que enxergam oportunidades e possibilidades em meio ao risco, à individualização e à pluralidade que marcam o cenário contemporâneo”.

Dentre as produções culturais locais, a indústria do cinema também se destaca por suas peculiaridades de sobrevivência, uma vez que demanda um alto custo para sua produção, carência de alternativas para captação de recursos financeiros e entraves no mercado exibidor. Em oposição a essas peculiaridades, temos a indústria cinematográfica dominante norte-americana, em que 80% dos filmes exibidos em todo o mundo correspondem a produções de Hollywood, o que inibe a expansão global da atividade cinematográfica dos países em desenvolvimento (UNCTAD, 2013).



Mesmo com a hegemonia hollywoodiana, pesquisas realizadas por órgãos, como a FIRJAN (2012), demonstram o crescimento da produção audiovisual no Brasil nos últimos anos. De um lado, o surgimento e a disseminação de novas tecnologias têm multiplicado as plataformas de distribuição do conteúdo, resultado do aumento do consumo de *Video on Demand*<sup>1</sup> e *On streaming*<sup>2</sup>. Do outro lado, a criação do Fundo Setorial do Audiovisual e a promulgação da Lei 12.485, em 2011, que consolidou políticas públicas estratégicas para o avanço do setor (MARTINEZ, 2013).

Além da facilidade de acesso à tecnologia ser um fato crescente com o passar dos anos, outros fatores têm incentivado as produções culturais no Brasil, como por exemplo, os editais públicos e privados fortalecem o mercado e auxiliam na produção do cinema independente.

O mercado brasileiro de cinema cresceu pelo quinto ano consecutivo e consolidou-se como o décimo mercado mundial em número de espectadores, segundo o Observatório Europeu do Audiovisual, alcançando a maior marca dos últimos 20 anos. Foram lançados 129 títulos em 2013, com participação de 18,5% do mercado (ANCINE, 2013).

Com uma produção fortemente autoral e marcado pela crítica social e pela ousadia estética, o cenário audiovisual pernambucano também se beneficiou com o avanço do mercado brasileiro. Segundo dados da Fundação do Patrimônio Histórico e Artístico de Pernambuco (Fundarpe), somente no intervalo de 2007 a 2011, o valor total direcionado para o segmento do audiovisual em Pernambuco obteve um aumento de mais de 500%, passando do valor de R\$ 2,1 milhões para R\$ 11,5 milhões. Isso significou uma triplicação do número de produtores cadastrados em busca de recursos de cinema e audiovisual, entre o período de

---

<sup>1</sup>*Video on Demand* : Traduzindo, filme sob demanda, por meio de uma página Web na tela da TV, o assinante pode escolher diferentes tipos de filmes e programas de TV que estejam disponíveis em VoD. A solução consiste em enviar conteúdos em formato de vídeo, karaokê, jogos, etc. - sob demanda ou continuamente -, utilizando redes de banda larga de operadoras de comunicação. Assim, o usuário receberá conteúdos com qualidade de imagem semelhante ao DVD no momento que desejar e sem sair da sua casa.

<sup>2</sup>*On streaming*: É uma tecnologia utilizada na transmissão de conteúdo digital na internet de maneira instantânea, como nas plataformas de WebRádio, WebTV, Webcast, Webconferência e nos eventos on-line.

2007 a 2011, saltando de menos de 500 produtores para 1.500. Isto demonstra uma relação direta de aumento do valor financeiro direcionado para o audiovisual e o aumento de produtores cadastrados (SILVA, 2013). Nesse contexto, fica evidente o crescimento do audiovisual no estado de Pernambuco, desempenhando um papel chave no desenvolvimento local, devido ao estímulo da geração de empregos qualificados e da criação de produtos de alto valor agregado. Estima-se que a indústria criativa pernambucana gere um Produto Interno Bruto (PIB) de R\$ 2,2 bilhões, representando 2,1% de toda produção estadual (FIRJAN, 2012).

Empreender na área cultural é uma tarefa que está relacionada à construção de um pensamento reflexivo, na condição de uma ação que demanda uma postura crítica e contextualizada (ALMEIDA; GUERRA; OLIVEIRA, 2008). Guerra e Paiva Júnior (2011) utilizam o pensamento de Hall (2008) e Johnson (2006) para ressaltar que:

Esta perspectiva crítica nos reaproxima do entendimento da cultura como um local de luta e resistência, ou seja, o empreendedor que atua na produção cultural seria aquele que considera aspectos relacionados à estrutura social, extrapolando os limites de uma prática estritamente econômica (GUERRA; PAIVA JÚNIOR, 2011, p. 81).

Nesse contexto, a ação dos empreendedores culturais está relacionada com o pensamento reflexivo, tornando-os capazes de observar e detectar oportunidades de empreendimentos sustentáveis (GUERRA; PAIVA JÚNIOR, 2011). Para tanto o objetivo principal desta pesquisa reside em compreender a dinâmica das ações empreendedoras, descrevendo como ocorre a *expertise* em meio à ação empreendedora de dirigentes de empresas da indústria cinematográfica, e identificando a sua colaboração para o fortalecimento da indústria fílmica local além dos fatores que influenciam o intercâmbio de conhecimento na esfera do empreendedorismo cultural.

Com tal objetivo, formulamos a seguinte questão: **como ocorre a expertise em meio à ação empreendedora de dirigentes de empresas da indústria cinematográfica domiciliadas na cidade do Recife?**

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Descrever como ocorre a expertise em meio à ação empreendedora de dirigentes de empresas da indústria cinematográfica domiciliadas na cidade do Recife.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Identificar como a expertise dos produtores locais colabora para o fortalecimento da indústria fílmica de Pernambuco;
- Descrever os fatores que influenciam no intercâmbio de conhecimento na ação do empreendedor cultural.

## **1.2 Justificativa**

A indústria criativa presencia uma realidade dotada de incertezas e dinamicidade em que a produção e o consumo de produtos culturais desdobram-se em inúmeras possibilidades de variados produtores para muitos consumidores, onde cada participante se beneficia com a entrada de novos colaboradores que tornam o trabalho em rede mais rico e diversificado (CASTELLS, 2010; PELTONIEMI, 2015).

Negus (1997) utiliza o pensamento de Jensen (1984) para enfatizar que a produção cultural deve ser entendida amplamente como a forma pela qual as pessoas significam o mundo em que vivem, por meio de interpretações, experiências e atividades nas quais são criadas conexões de significados com o consumo.

O potencial empreendedor das atividades culturais e criativas é ainda relativamente pouco estudado, mas sua potência já é visível. Resistências têm sido quebradas ao se constatar

que as atividades criativas figuram entre as que mais vêm contribuindo para o crescimento de muitas economias em desenvolvimento. Torna-se, portanto, necessário e relevante conceber novos instrumentos, metodologias e indicadores capazes de entender e de promover economicamente tais atividades (BRASIL, 2012).

O empreendedorismo cultural nos termos de Guerra e Paiva Júnior (2011) surgiu a partir das mudanças que ocorreram nos últimos anos, que se traduz por uma nova maneira de pensar o empreendedorismo. Este pensamento é pautado pela ação reflexiva do empreendedor que é construída socialmente. Diante dessas novas interpretações e geração de experiências, é necessário que as ciências sociais tenham um olhar mais focado nas transformações culturais, apagando este quadro de invisibilidade por parte da teoria administrativa, que dificulta a sistematização dos seus objetos de estudo (MOREIRA; QUEIROZ, 2007).

Couto (2010) ressalta a escassez de estudos que decompõem as fases principais da cadeia de valor da indústria criativa (onde se insere a cinematográfica) no que se refere aos aspectos, como aqueles inerentes à expertise e suas categorias (desenvolvimento de competências, intercâmbio de conhecimento, transformação da linguagem, inversão e inovação).

Tomando por base o cinema realizado em Pernambuco, percebe-se um avanço na qualidade dos filmes independentes produzidos atualmente, consequência do aumento de políticas públicas voltadas para a economia da cultura e o valor destinado às produções culturais ampliaram o número de produtores formalizados no setor do audiovisual.

Esse cenário indica a relevância de estudos que tenham como foco o setor cinematográfico, que podem colaborar tanto para o cenário local de produção de propriedade intelectual, como para o estreitamento entre os agentes fomentadores e as empresas produtoras. Nesse sentido, ao tentar compreender ações empreendedoras que se fundamentam nas experiências vividas por empreendedores que conquistaram espaços nos ambientes sociocultural e sociopolítico, o estudo contribui para despertar a necessidade da criação de

produtos culturais e políticas públicas que preencham lacunas existentes no desenvolvimento da indústria cultural.

A necessidade de se explicitar a ocorrência do desenvolvimento da *expertise* em meio à ação empreendedora, de dirigentes de empresas da indústria cinematográfica domiciliadas na cidade do Recife, se projeta na tentativa de compreender fatores de ordem da gestão criativa que influenciam o fortalecimento da indústria fílmica pernambucana. Isso se manifesta com intuito de trazer uma nova compreensão da forma como se estruturam os processos de *expertise* na gestão cultural no âmbito da Economia Criativa.

## 2 Fundamentação Teórica

---

A cultura é vista como uma rota para o mercado, o que leva a radicais transformações na forma como as pessoas criam, consomem e desfrutam de produtos culturais. Machado (2013) utiliza a discussão de Julien (2010) para explicar como o meio influencia a criação de novos negócios. A cultura específica, o meio e as condições que cada território desenvolve podem influenciar a formação de redes, de grupos de empreendedores, que por sua vez, fortalecem micro e pequenas empresas, bem como influenciam a exploração de novas oportunidades (JULIEN, 2010).

A percepção do potencial das indústrias criativas para o desenvolvimento econômico vem se acelerando nos últimos anos e encarar a cultura como fator de vantagem competitiva já vem sendo a estratégia de vários países, como a Grã-Bretanha e a Austrália, há algum tempo. O conceito da economia criativa amplia essa abordagem ao contextualizar o consumidor dos produtos e serviços criativos, assim como o mercado, o acesso à produção e as oportunidades de distribuição. Esta abordagem, também, diferencia os produtos e serviços oriundos da economia criativa dos demais, ressaltando o valor simbólico que carregam, pois se preocupam, principalmente com a experiência, tanto para quem consome, quanto para quem produz. (REIS, 2014).

Este contexto de transformação necessita de empreendedores com perfil reflexivo que estejam aptos a detectarem novas oportunidades de mercado. O empreendedor cultural vem com o papel de criar e explorar estas novas oportunidades e atuar em um setor que, apesar de sua ampla heterogeneidade, depende extensamente de inovação e do desenvolvimento de novas obras, bens e serviços criativos. O ato de empreender vem sendo utilizado com o termo “desempenho” e remete ao fato de que os atuantes nas indústrias criativas são convocados a assumir uma orientação empreendedora em sua atuação. Ser empreendedor cultural envolve a ação de aliar o recurso criativo, que se refere à geração de ideias, à produção de obras, bens

ou serviços de valor estético, e os processos de acréscimo de valor a estas mesmas obras, bens e serviços (CAVES, 2000; BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2013; GUERRA; PAIVA JÚNIOR, 2011).

Este estudo tomou como aporte principal para entender o empreendedorismo cultural os estudos de Guerra e Paiva Júnior que corroboram com os pensamentos de Johannisson(1998). Neste contexto o empreendedorismo surge num cenário de transformação onde “a ação dos empreendedores está relacionada com seu perfil reflexivo de atuação [...] se apresentam como hábeis observadores das oportunidades dos ambientes externo e interno da organização” (GUERRA; PAIVA JÚNIOR, 2010, p. 4). Está relacionado também ao entendimento do empreendedorismo como um fenômeno coletivo de dimensões sociais e interativas, em que as ações empreendedoras apresentam-se como socialmente construídas, rompendo com ação atomizada normalmente associadas a estas ações (JOHANNISSON, 1998).

## **2.1 A Economia criativa**

De fato, a economia criativa parece tomar de outros conceitos traços que se fundem, adicionando lhes um toque próprio. Sendo assim as atividades que envolvem a economia criativa vão da arquitetura, passando pelas artes performáticas, *design*, moda, publicidade, artesanato, dentre outros. Ou seja, todos os processos que envolvam criação, produção e distribuição de produtos e serviços que utilizam o conhecimento, a criatividade e o capital intelectual como principais recursos produtivos. O setor do audiovisual está inserido nesta cadeia de produção cultural da economia criativa, e reconhece o valor da originalidade de suas criações, dos processos colaborativos e do predomínio de aspectos intangíveis na geração de valor, fortemente ancorada na cultura e na diversidade. Neste

contexto é necessária a compreensão dos conceitos sobre o tema, bem como o entendimento do contexto histórico, social e cultural.

A origem do conceito de economia criativa está no termo *indústrias criativas*, que foi inspirado na Austrália por intermédio do projeto *Creative Nation*, em 1994. O projeto concentrava-se em defender a relevância do trabalho criativo, sua contribuição econômica e o papel das tecnologias como cúmplices da política cultural, o que possibilitou a possível inserção de setores tecnológicos no rol das indústrias criativas (REIS, 2008).

Reis (2008) infere que o Reino Unido, ao se deparar com uma competição econômica acirrada, em 1997, no governo de Tony Blair, motivou-se à formação de uma força-tarefa multissetorial encarregada de analisar as contas nacionais do país, as tendências de mercado e as vantagens competitivas nacionais. Com isso, foi adotada uma iniciativa pioneira ao lançar luz sobre o que se denominou mais tarde de indústrias ou economias criativas. As pesquisas da FIRJAN corrobora nos mostrando que:

O dínamo encontrado nesta nova economia foram as atividades criativas, responsáveis por uma parcela cada vez maior da atividade econômica. A partir daí, foi estabelecida uma força tarefa para mapear esse setor: participação no PIB, número de empregados, investimentos públicos e privados, entre outros dados econômicos. Esse mapeamento estimulou inúmeros países e organizações a estudar o setor criativo (FIRJAN, 2011, p. 23).

A estratégia adotada foi uma tentativa de reposicionar a economia britânica como uma economia liderada pela criatividade e pela inovação, frente à crescente competitividade da economia global. Com isso, o Governo cunhou um novo conceito ao lançar o primeiro mapeamento das indústrias criativas. Um dos objetivos era mostrar que estas vão além do papel fundamental da cultura e que possuem um vasto potencial de geração de empregos e riqueza (REIS, 2008; FIRJAN, 2012).

Na época, o mapeamento identificou treze setores de maior potencial, as chamadas indústrias criativas, definidas como indústrias que têm sua origem na criatividade, habilidade



e talento individuais, apresentando um potencial para a criação de renda e empregos por meio da geração e exploração de propriedade intelectual. Isso inclui Expressões Culturais, Arquitetura, Artes Cênicas, Artesanato, Cinema & Vídeo, Design, Mercado de Artes e Antiguidades, Mercado Editorial, Moda, Música, Software, Publicidade, Rádio e TV, Vídeo Games (DCMS, 2008).

A Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento publicou o primeiro estudo de abrangência internacional sobre a economia criativa em 2008 (UNCTAD, 2008). Com enfoque nas trocas comerciais, o estudo mostra que as exportações das indústrias criativas no mundo superavam US\$ 500 bilhões (FIRJAN, 2012).

Um enfoque na formulação dos conceitos seja da economia criativa, indústria criativa ou indústria cultural, é a hipótese que alguns estudos apoiam (Ministério da Cultura, 2011; UNCTAD, 2013; CAIADO, 2011). Para tentar compreender é necessário analisar vários conceitos que ainda estão em construção.

A definição proposta pelo DCMS (*Department for Culture Media and Sport*) de Economia Criativa é a mais frequentemente utilizada. Esta proposta conceitua as indústrias criativas como aquelas que têm como base a criatividade, competência e talento individual para criação de riqueza e trabalho por meio do desenvolvimento de propriedade intelectual (COUTO, 2010).

Para Caiado (2011), a economia criativa reúne a criação, produção e distribuição de produtos e serviços que utilizam o ativo intelectual, a criatividade, e o conhecimento como recursos produtivos fundamentais. Ao ser associado o talento com os objetivos econômicos, agrega-se valor através da combinação de criatividade e tecnologias/técnicas. Isso se caracteriza não simplesmente como um ativo cultural, produto ou serviço, mas concilia elementos tangíveis e intangíveis munidos de valor simbólico. Caiado (2011, p.11) afirma ainda:

“Em todas as atividades realizadas pelo homem existe um grau maior ou menor de criatividade e, nos mais simples gestos de comunicação entre os seres humanos, é clara a presença de elementos culturais. No entanto, se convencionou chamar Economia Criativa aquelas manifestações humanas ligadas à arte em suas diferentes modalidades, seja ela do ponto de vista da criação artística em si, como pintura, escultura e artes cênicas, seja na forma de atividades criativas com viés de mercado, como *design* e publicidade.”

A economia criativa e cultural é considerada como uma parte importante e crescente da economia global. O termo refere-se ao potencial sócio econômico das atividades que utilizam a criatividade, o conhecimento e a informação. Os governos e os setores criativos de todo o mundo estão cada vez mais reconhecendo a sua importância como gerador de empregos, riqueza e engajamento cultural. No coração da economia criativa estão as indústrias culturais e criativas que se encontram no cruzamento das artes, cultura, negócios e tecnologia. O que unifica essas atividades é o fato delas trabalharem com a comercialização de produtos e serviços com recursos criativos na forma de propriedade intelectual (PI), onde a criatividade se traduz em valor econômico (UNCTAD, 2008)

A Unesco (2010) define as indústrias culturais como as indústrias que combinam a criação, produção e comercialização de conteúdos criativos que têm uma natureza intangível e cultural. Os conteúdos são tipicamente protegidos por direitos autorais e podem assumir a forma de um bem ou de um serviço. As indústrias culturais em geral incluem impressão, publicação e multimídia, audiovisual, produção fonográfica e produções cinematográficas, bem como artesanato e design. Já o termo indústrias criativas abrange uma gama de atividades que incluem as indústrias culturais além de toda a produção cultural ou artística. São aquelas em que o produto ou serviço contém um elemento substancial do esforço artístico ou criativo e incluem atividades como a arquitetura e publicidade.

“As indústrias criativas são aquelas cujos produtos ou serviços contêm um elemento substancial de esforço criativo ou cultural. O termo engloba uma gama maior de atividades: inclui as indústrias culturais, além de toda produção artística e cultural “seja ao vivo ou produzida como unidade individual” (UNESCO, 2006, p.3, tradução livre).”

A economia criativa tem como matéria-prima renovável e inesgotável, a criatividade, e está diretamente associada a originalidade, imaginação e inovação. A criatividade tem conceitos múltiplos e está relacionada não só com a criação de algo novo, mas também de reinventar os conteúdos de forma criativa, diluindo paradigmas tradicionais e unindo pontos que aparentam desconexos, mas que conseguem solucionar velhos e novos problemas (REIS, 2008).

Couto (2010) ressalta que a criatividade é fator necessário para aplicar o conhecimento especializado em formas não tradicionais de desenvolvimento de novos produtos. Sendo assim, podemos definir criatividade como a capacidade de produzir algo que seja diferenciado e inesperado e, ao mesmo tempo, funcional ou adequado. Para o autor, ser criativo não se resume a produzir algo novo, logo, para que a criatividade se manifeste, é necessário que a invenção, o novo trabalho criado, seja também apropriado.

Devemos considerar que a “[...] amplitude de atividades envolvidas com a criatividade, bem como os exemplos empíricos, dão uma ideia da crescente importância da criatividade no desenvolvimento local” (MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2014, p. 3). Isso se reflete na necessidade da compreensão das práticas gerenciais por parte do profissional criativo, para que esse indivíduo amplie seu potencial criativo, permitindo a adequação da sua identidade com o ambiente da organização.

A UNCTAD (2008) afirma que a criatividade é um processo social que contempla a interação entre capital social, cultural, humano e institucional resultando no capital criativo. Sendo assim, é um processo que agrega e transforma ideias em algo concreto e valioso.

A partir da análise deste conceito e suas definições, pode-se entender que a Economia Criativa se refere a um campo bem mais amplo do que se imagina, e que, portanto, pode ser melhor abordada quando observada em cadeia. Sendo assim, na essência desta cadeia, em seu núcleo encontram-se as chamadas indústrias criativas, de onde se originam todas essas relações econômicas.

Segundo a UNCTAD, as indústrias criativas são divididas em quatro categorias e organizadas em nove subgrupos, como observado na Figura 2. A área audiovisual já se apresenta como uma das categorias da economia criativa e agrega as atividades de mídia como o cinema, a difusão, a televisão e o rádio.



**Figura 2: Categorias da Indústrias Criativas.**  
Fonte: Unctad (2008).

O Brasil está entre os maiores produtores de criatividade do mundo. Os dados mostram alinhamento a essa tendência internacional. Em 2011, segundo o mapeamento da Firjan (2012), eram 243 mil empresas formando o núcleo da indústria criativa. Em 2013, o Ministério da Cultura divulgou que este número agora está próximo a 320 mil empresas, o que equivale a quase 6% do total de empresas no País, empregando formalmente cerca de 3,7 milhões e mantendo 8,5% dos postos de trabalho.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/cultura/2013/02/economia-criativa-cresce-mais-que-o-pib-no-brasil> - Acessado em: 10 mai 2015.

O uso da cultura para aquecer a economia exige ações diferenciadas. Nos últimos anos, o Governo brasileiro tem apoiado a produção e difusão de atividades culturais por meio de programas de fomento ou leis de incentivo. Em 1991 foi criada a Lei Federal de Incentivo à Cultura (Nº 8.313), conhecida como Lei Rouanet.

Em Pernambuco, o Fundo Pernambucano de Incentivo à Cultura (Funcultura-PE) é o principal mecanismo de fomento e difusão da produção cultural no Estado e está inserido no Sistema de Incentivo à Cultura (SIC-PE). Implantado pelo Governo de Pernambuco, a partir do diálogo com a sociedade, por meio de editais de seleção pública lançados anualmente. O Funcultura possibilita que produtores e artistas recebam recursos diretamente do Governo do Estado para realizar projetos nas mais diversas linguagens artísticas e áreas culturais. Já o programa de Fomento à Produção Audiovisual de Pernambuco – Funcultura Independente beneficia toda a cadeia produtiva do setor, incentivando a produção de filmes de curta e longa-metragem, programas para TV, além de projetos de difusão, pesquisa e formação.<sup>4</sup> Em Pernambuco, o crescimento dos setores criativos desempenha papel-chave no desenvolvimento local, devido ao seu estímulo à geração de empregos qualificados e ao desenvolvimento de produtos de alto valor agregado. Existem 4,5 mil empresas no núcleo criativo no Estado, isto é, empresas que têm a criatividade como insumo principal para geração de valor. Estima-se que a indústria criativa pernambucana gere um Produto Interno Bruto de R\$ 2,2 bilhões, representando 2,1% de toda produção estadual (BRASIL, 2012).

Outra modalidade de suporte são as linhas de financiamentos oferecidas por bancos de fomento, como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

O Ministério da Cultura do Brasil, em 2012, institucionalizou a Secretaria da Economia Criativa (SEC). A Secretaria assumiu a liderança na formulação, implementação de

---

<sup>4</sup> Disponível em: <http://www.cultura.pe.gov.br/pagina/funcultura/editais> - Acessado em: 10 dez 2014.

políticas públicas estruturantes que fizessem valer a definição de economia criativa denominada no Brasil:

“[...] a economia resultante das dinâmicas culturais, sociais e econômicas construídas a partir do ciclo de criação, produção, distribuição/circulação/difusão e consumo/ fruição de bens e serviços oriundos dos setores criativos, caracterizados pela prevalência de sua dimensão simbólica”. (Brasil, 2012, p.12).

Segundo o Plano Nacional de Economia Criativa (BRASIL, 2012), até recentemente, o escopo dos setores contemplados pelas políticas públicas do MinC se restringia àqueles de natureza tipicamente cultural (patrimônio, expressões culturais, artes de espetáculo, audiovisual e livro, leitura e literatura). Recentemente, esse escopo foi ampliado, contemplando também setores de base cultural, com um viés de aplicabilidade funcional (moda, design, arquitetura e artesanato). A Figura 3 apresenta a descrição dos setores criativos contemplados pelo Ministério da Cultura. Nela, percebemos o setor do audiovisual é visto como uma das categorias consideradas importantes e vem associado às atividades de publicações, mídias impressas e literatura.



**Figura 3: Escopo dos Setores Criativos.**

Fonte: Brasil (2012).

O Plano Nacional de Economia Criativa (BRASIL, 2012), define a economia criativa partindo das dinâmicas culturais, sociais e econômicas construídas a partir do ciclo de criação, produção, distribuição/circulação/difusão e consumo/fruição de bens e serviços oriundos dos setores criativos, caracterizados pela prevalência de sua dimensão simbólica.

A economia criativa, portanto, é a economia do intangível, do simbólico. Ela se alimenta dos talentos criativos, que se organizam individual ou coletivamente para produzir bens e serviços criativos. Por se caracterizar pela abundância e não pela escassez, a nova economia possui dinâmica própria e, por isso, desconcerta os modelos econômicos tradicionais, pois seus novos modelos de negócio ainda se encontram em construção, carecendo de marcos legais e de bases conceituais consentâneas com os novos tempos (BRASIL, 2012, p. 24).

A Secretaria da Economia Criativa, que foi criada no primeiro mandato da presidenta Dilma Rousseff, foi extinta em maio de 2015. Os desafios continuam instigantes na criação de políticas públicas permanentes que contribuam para novas linhas de crédito para fomentar os empreendimentos criativos brasileiros.

Mesmo fazendo parte de um contexto ainda em construção de modelos de negócios, a economia criativa, tanto no cenário nacional como internacional, anuncia uma nova configuração do cenário econômico e artístico, exigindo do empreendedor um alto grau de conhecimento técnico específico e que aliado a sua linguagem artística, consegue desenvolver produtos com valor simbólico que geram direitos de propriedade intelectual.

## **2.2 O Empreendedorismo Cultural no Cinema**

O nascimento e as alterações no conceito de empreendedorismo nos mostra as transformações da própria sociedade e sua evolução, de uma base de produção agrária para uma economia mercantil e, finalmente, para a sociedade industrial, que precedeu ao mundo contemporâneo, no qual impera a figura do empreendedor (VALE, 2014).

A definição de Shane e Venkataraman (2000) para empreendedorismo, abrange estudos inerentes ao tema que favorecem a criação de produtos, mercados, processos de produção e formas de organização inovadores. Tal definição é considerada atualizada e completa por diversos pesquisadores, dentre os quais encontram-se Davidsson (2004), Cassis; Minoglou (2005), Baron et al. (2007), Vaghely; Julien (2010), Harmeling (2011), Landström; Harirchi; Aström (2012). Fillion (2004, p.57), corrobora com este pensamento ao afirmar que o “empreendedorismo é o processo pelo qual se faz algo novo (algo criativo) e algo diferente (algo inovador) com a finalidade de gerar riqueza para indivíduos e agregar valor para a sociedade”.

Tanto na literatura científica quanto na de difusão, inúmeras pesquisas têm sido desenvolvidas visando estabelecer definições para o empreendedorismo e para o empreendedor, bem como seu perfil e suas características (AMARAL; NASSIF; HASHIMOTO, 2011). Reflexões teóricas e práticas por parte dos cientistas como (Shumpeter, 1934), MacClelland (1971), Hisrich e Peters (1986) e Venkataraman (1997) acerca do assunto têm ocasionado discussões e pesquisas que se avolumam e culminam com um melhor entendimento sobre a temática.

Amaral et al. (2011) afirma que várias visões já permearam a definição de empreendedorismo. Segundo Shumpeter (1934) era importante entender o fenômeno para compreensão do desenvolvimento econômico. O posicionamento comportamentalista de MacClelland (1971), observa que os modelos baseados nos êxitos de “heróis nacionais” estimula as pessoas a desenvolverem a necessidade de realização pessoal. Hisrich e Peters (2004) acreditam que o ato de empreender é o processo dinâmico de criar mais riqueza, onde a riqueza é criada por aqueles que assumem os principais riscos. Venkataraman (1997) afirma que o empreendedorismo parte da interdependência entre a existência das oportunidades lucrativas e a presença de indivíduos empreendedores (AMARAL; NASSIF; HASHIMOTO, 2011).



Segundo Filion (1999) o primeiro a se interessar e estudar a evolução do empreendedorismo foi Verin (1982). Segundo ele o termo *entrepreneur* era utilizado, no século XII, para designar “aquele que incentiva brigas”; no século XVII se referia ao indivíduo que comandava uma operação militar. E, no século seguinte passou, então, a referenciar a pessoa que “criava e conduzia empreendimentos”.

Murphy et al. (2006) e Hisrich et al. (2009) corroboram com Filion (1999) ao concordarem com a expansão do empreendedorismo nos séculos XVI e XVII e sua expansão no século XVIII. Com a evolução das ideias que dominavam cada época, Landström e Benner (2010) propuseram três eras que caracterizam o pensamento empreendedor: Era Econômica (1870-1940); Era das Ciências Sociais (1940-1970); Era dos Estudos de Gestão (a partir de 1970).

Na primeira era, o interesse dos economistas pelo empreendedorismo iniciou a partir da abordagem de Cantillon (aprox. 1680-1734), que entendia o empreendedor como o tomador dos riscos causados pelas mudanças na demanda do mercado e trocas de mercadorias direcionadas ao lucro e decisões empresariais, sucedida pela tradição de Knightian que focava a incerteza do empreendedor; a fase Schumpeteriana cria uma nova teoria econômica baseada na mudança e na inovação; e a escola Austríaca que foca que para compreender o empreendedorismo é necessário entender a conexão entre empresa e empresário (CASSIS; MINOGLU, 2005; MURPHY; LIAO; WELSCH, 2006; DAVIDSSON, 2004; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009; JULIEN, 2010; FILION, 1999).

A segunda era foi marcada pelo ingresso de pesquisadores oriundos das áreas das ciências sociais e da psicologia, que passaram a estudar o empreendedor como indivíduo. Também nesse período, os sociólogos passaram a analisar o processo de mudança econômica a partir do empreendedor; e, os psicólogos focalizaram no comportamento antropológico. Na área filosófica, os estudos foram direcionados às questões epistemológicas, que contribuíram para a evolução do empreendedorismo (CASSIS; MINOGLU, 2005; PITTAWAY, 2005).

A terceira foi e continua sendo pontuada pelas intensas alterações econômicas e políticas, além da constante evolução tecnológica. Diante disso, Murphy et al. (2006) referem-se ao período como um momento marcado pelas pesquisas que envolvem acesso à informações, oportunidades e questões sociológicas.

Como o campo do empreendedorismo passou a receber atenção nos últimos cinquenta anos, ainda não há um consenso sobre o que constitui realmente o empreendedorismo. Para tanto Landström et al. (2012) ressaltam a necessidade de se analisar a história do empreendedorismo para poder identificar as principais contribuições discutidas de forma a se estabelecer uma base para o futuro quanto ao desenvolvimento do empreendedorismo e seu campo de atuação.

Os autores classificam a evolução do campo de estudo do empreendedorismo em três fases: decolagem, crescimento e maturidade. A primeira é inerente aos estudos considerados pioneiros sobre o tema, com pesquisas direcionadas para a caracterização do empreendedor e sua personalidade. Com os resultados dessas primeiras pesquisas, as pequenas empresas passaram a ser inseridas nas políticas de desenvolvimento econômico.

A segunda está relacionada com a construção de uma infraestrutura e a fragmentação da pesquisa no campo, ocasionando uma considerável disseminação social e consequente elevação no quantitativo de periódicos científicos, conferências, programas educacionais e treinamentos relacionados à área, em geral de cunhos empíricos e teóricos, o que ocasionou certo *déficit* em sua legitimidade.

A terceira fase vem se consolidando tanto em um sentido social quanto cognitivo (LANDSTRÖM; HARIRCHI; ASTRÖM, 2012). Desse modo, surgiram estudos de diversas disciplinas que descrevem o fenômeno do empreendedorismo sob diferentes óticas.

Nos últimos anos o empreendedorismo assumiu características estritamente norte-americanas com visão altamente *business e* com a figura do empreendedor pautado em um arcabouço etnocêntrico. Nessa visão, o empreendedorismo deixa de contribuir para o

desenvolvimento local ou para a emancipação de grupos sociais periféricos (OGBOR, 2000; PAIVA JÚNIOR; ALMEIDA; GUERRA, 2008).

Segundo Guerra e Paiva Júnior (2011) uma nova visão do empreendedorismo requer um conhecimento plural e multidisciplinar, centrado em uma posição crítica que interpreta o empreendedor como um agente capaz de intervir nas estruturas sociais. Essa perspectiva crítica nos remete a entender a cultura como um local de luta e resistência, onde o empreendedor que atua na produção cultural é aquele que considera aspectos vinculados à estrutura social e extrapola limites de uma prática estritamente econômica (HALL, 2008; JOHNSON, 2006; ALMEIDA; GUERRA; OLIVEIRA, 2008; MELLO; CORDEIRO; TEIXEIRA, 2006).

De acordo com Limeira (2008), ao se pensar em empreendedorismo cultural pode-se encontrar uma ligação entre duas áreas acadêmicas totalmente distintas. O de empreendedor, que tem como base a administração e até mesmo a economia, e a cultura, que vem da sociologia e da antropologia.

O conceito de empreendedorismo cultural surgiu na década de 1980, com Dimaggio (1986), que analisa o papel do empreendedor tanto na formação quanto na sustentação das organizações culturais sem fins lucrativos. Limeira (2008) corrobora com Dimaggio (1986) buscando compreender a diversidade nas formas das organizações culturais, que foram:

Aquelas organizações estruturadas empresarialmente com finalidade de lucro, que se sustentam por meio de receitas oriundas do público que frequenta seus espetáculos e produções; as organizações sem fins lucrativos, que se sustentam por meio de doações privadas e subsídios estatais; e os pequenos grupos de artistas e produtores, que se organizam de modo voluntário e temporário visando a realização de um espetáculo ou produção cultural, e que se sustentam precariamente, com o trabalho não remunerado de seus integrantes, pequenas doações e contribuições do público e do Estado (LIMEIRA, 2008, p.7).

A autora reitera que a organização cultural estruturada nos moldes empresariais não é algo comum no setor cultural. Ou seja, normalmente são formadas organizações culturais sem

nenhum fim lucrativo; conseqüentemente, isso acaba refletindo na dinâmica de suas gestões, uma vez que não seguem os preceitos ou os padrões existentes na área tradicional.

Guerra e Paiva Júnior (2014), em seus estudos, utilizam a significação de Banks et al. (2000) relacionada ao empreendedorismo cultural para afirmar que ele “é caracterizado por: inovação, flexibilidade, orientação para ideias e união do local com o global (GUERRA E PAIVA JÚNIOR, 2014, p. 56).

O empreendedorismo cultural está intrinsecamente atrelado à economia informacional pós-industrial. Que de acordo com Julien (2010) é pautada pelo risco e por redes sociais asseveradas pela certeza recíproca entre os seus membros, delimitando assim o panorama da produção conhecida mundialmente como pós-fordista.

Conseqüentemente, é possível afirmar que “a ação de empreender é compreendida como unidade de reprodução social, articulando alternativas em prol de novas formas de comunidade” (GUERRA; PAIVA JÚNIOR, 2014, p. 56).

Guerra e Paiva Júnior (2014) têm como base Julien (2010) quando discutem tal temática, já que os empreendimentos que são desenvolvidos por tais empreendedores no campo da cultura estão diretamente ligados em redes e clusters, imersos na troca de conhecimentos e experiência. “Eles exibem formas distintas de motivação, organização e relações de trabalho guiadas e constituídas por formas características de gestão do risco e de desenvolvimento de confiança” (GUERRA; PAIVA JÚNIOR, 2014, p. 57).

Quando nos referimos ao empreendedorismo cultural na área de cinema em Pernambuco, Guerra e Paiva Júnior(2014) inferem que a prática empreendedora cultural no estado demonstra seu êxito por meio do esforço coletivizado na sua produção artística, e na forma criativa e articuladora que realiza produções fílmicas que descrevem as vivências do cotidiano.

Todo esse aparato conceitual ocorre por intermédio da contínua conexão entre essa produção e o contexto sociocultural e econômico que inspira o empreendedor de outros setores a alinhar sua tarefa empresarial com seu ambiente de referência. (GUERRA ; PAIVA JÚNIOR, 2011, p.98)

Para Guerra e Paiva Júnior (2011) o debate sobre o Empreendedorismo cultural no cinema pernambucano destaca-se o pensar contrário a um cinema comercial massificado que não tem compromisso com a reflexão da cultura local. Esse pensamento é reforçado por Downing (2005) ao enfatizar a importância dos empreendedores de desenvolverem suas coproduções voltadas para a construção das identidades da cultura local. Essas ações realçam as potencialidades da indústria criativa como um setor estratégico para o desenvolvimento regional.

### **2.2.1 O empreendedor cultural no universo cinematográfico**

O empreendedor é reconhecido por sua criatividade e capacidade de alcançar metas. Além da busca por independência, depende do seu meio de interação para o pleno desenvolvimento dos projetos e de sua operacionalização. Na busca por tal independência, aos empreendedores são exigidas habilidades, sejam técnicas (posturas profissionais e/ou pessoais imprescindíveis para o estabelecimento de trabalho em grupo), administrativas (importantes na tomada de decisões) ou empreendedoras pessoais (disposição para correr riscos, liderança, inovação) (HISRICH; PETERS, 2004).

Conforme a visão clássica schumpeteriana, os indivíduos que são considerados empreendedores, são aqueles que fazem surgir um novo valor, impulsionando a máquina capitalista ao prover novos bens de consumo e inovadores métodos de produção e transporte (PEREIRA et al., 2013).

Machado; Nassif (2014) apontam que, enquanto para Schumpeter (1949) o empreendedor colabora com o desequilíbrio de mercado, para Kirzner (1973), o empreendedor é um promotor de equilíbrio, pelo papel que exerce perante a coordenação do mercado e pelo alerta às mudanças.

Sousa (2010) utiliza o pensamento de Danjou (2002) e Verstraete (2001) para apresentar o empreendedorismo como episódio interativo e social, no qual o sujeito que

empreende como um agente de transformação, dialógico, relacional e reflexivo, busca entender a ação de empreender.

Na contemporaneidade, o empreendedor se destaca como agente de fortalecimento da economia local em decorrência de seu poder de promover o crescimento econômico por meio dos seus negócios, resgatando recursos, introduzindo inovação, respondendo aos desafios que se apresentam como fonte de oportunidades, com efeitos positivos sobre a geração de emprego e desenvolvimento local (PAIVA JÚNIOR, 2004; PAIVA JÚNIOR, CORDEIRO, 2002).

A dimensão da cultura, em especial as formas de socialização que envolvem a identidade e a ação empreendedora se projetam em toda a sua extensão regional, inclusive no que tange a seus efeitos na produção de bens de consumo e serviços em Arranjos Produtivos Locais (APL), (PEREIRA et al., 2013).

Essa regionalização do empreendedorismo tem suscitado o pensamento sobre as técnicas e as atitudes empreendedoras e o modo como seus manuseadores se relacionam com contextos diversos, podendo esse representar um dos caminhos a serem trilhados na busca por soluções em produtividade, competitividade, inovação e desenvolvimento local, especialmente em momentos de mudanças econômicas em que a sociedade debate alternativas para que sejam alcançadas e mantidas posições mais estáveis diante da competitividade global (JULIEN, 2010).

Não se nasce empreendedor, mas torna-se um. Como toda ação humana, o ato de empreender está associado ao ambiente no qual se encontra o empreendedor. Sua própria história lhe concede algumas direções e o beneficia a seguir com maior ou menor dinamismo, mas o seu êxito está sujeito ao apoio do meio que o cerca, inclusive de outros empreendedores próximos (BOUTILLIER; UZUNDIS, 1999; PEREIRA et al., 2013).

Para Pereira et al (2013), as influências afetivas, simbólicas e sociológicas levam o indivíduo a percorrer um caminho rumo ao qual venha a se tornar um empreendedor. O meio

em que o empreendedor se insere vai além da contextualização do espaço físico, pois promove as relações ativas entre os atores. Segundo os autores, Julien (2010) infere que todo meio abriga ao menos cinco grupos de atores: (1) instituições locais públicas ou para-públicas de governança, educação, Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e apoio industrial; (2) estrutura setorial diversificada e integrada, e a comunidade, que compreende os laços positivos ou negativos entre os fornecedores, distribuidores, clientes, consultores, sindicatos, concorrentes; (3) mão de obra relativamente capacitada e participativa ou capaz de sustentar o desenvolvimento; (4) organização de cooperação, ou seja, o grau de coordenação hierárquica ou horizontal, a centralização ou a descentralização e as alocações de culpas e de especialização das tarefas entre as empresas; por fim, (5) uma cultura empreendedora comum aos atores socioeconômicos, ou seja, uma compreensão comum ligada à ideia de empreender e ao funcionamento dos negócios.

Para compreender o comportamento de um empreendedor, é necessário conhecer suas estruturas de relacionamentos pessoais e a maneira como essas se inserem nas relações sociais mais amplas. E exatamente a partir de seus laços com diferentes grupos sociais, que os empreendedores são capazes de obter informações sobre oportunidades de negócios; identificar possibilidades de parcerias; acessar recursos valiosos; chegar a novos clientes e mercados e usufruir de solidariedade e apoio (VALE, 2014).

O empreendedor, no âmbito desse estudo, é visto como um agente de mudança que é legitimado pela coletividade no seu desenvolvimento profissional e relacional (PAIVA JÚNIOR, 2005). Levando em consideração o pensamento de Johannisson (1998), um empreendedor é um indivíduo coletivo que contribui com seus valores e sentimentos e não se curva aos padrões de tarefas atomizadas. São as características desses agentes que se tornam essenciais para a formação de um empreendimento socialmente e dialogicamente construído.

De acordo com Banks et al. (2000, p. 453) o empreendedor cultural é aquele que está “diretamente relacionado com a produção de bens e serviços culturais: produtos cujo principal

valor é simbólico, derivado da sua função como portadores de significados — em imagens, símbolos, sinais e sons”.

Segundo Guerra e Paiva Júnior (2011), o empreendedor ou produtor cultural passa a agir como ator social e possui a capacidade de se tornar agente de desenvolvimento, empenhado em determinados interesses da sociedade.

No âmbito desse estudo, o empreendedor cultural planeja, elabora e executa projetos e produtos culturais, seguindo critérios artísticos, sociais, políticos e econômicos. Este profissional cria e organiza espetáculos de teatro, dança e música, produções televisivas, festivais, mostras e eventos. Pode se ocupar de todas as etapas da produção, da captação de recursos à realização final. Pode trabalhar com artistas ou com organizações e empresas com atividades voltadas para a área cultural. Delineia políticas de investimentos no setor, analisa as propostas de patrocínio. Tem, ainda, a possibilidade de atuar no gerenciamento de órgãos públicos e instituições, na elaboração de políticas para a arte e a cultura.

A este empreendedor é concebido, sob o prisma de um agente coletivo, a interação de forma intensa com suas comunidades. A ação dos produtores culturais é compreendida por Guerra e Paiva Júnior (2011) sob a perspectiva do empreendedorismo, uma vez que setores produtivos em crescimento têm ocupado lugar de destaque na economia contemporânea, elevando as potencialidades da indústria criativa como um setor estratégico para o desenvolvimento local. Para tanto, a criatividade é utilizada como impulsionadora do desenvolvimento econômico e social na prática, gerando diversos novos caminhos. No entanto, essas vias não são previsíveis ou necessariamente replicável - que exigem destreza conceitual e profundidade empírica para compreender em seus contornos (UNESCO, 2013).

Para Limeira (2008) a indústria cinematográfica vive um contexto de imprevisibilidade, no qual é exigido do produtor cinematográfico habilidades diferenciadas, onde a figura do empreendedor cultural emerge como solução para esse cenário devido suas características inovadoras. Percebe-se o empreendedor cultural, em sua ação dinâmica de



mobilizar recursos criativos e financeiros, atuando em redes, visando a gestão de empreendimentos culturais. Guerra e Paiva Júnior (2011, p. 89) enfatizam de o empreendedor cultural da área do cinema “se caracterizam pela paixão por um cinema que culmina na necessidade de aprendizado contínuo sobre o ofício e aproximação entre o que eles produzem e o contexto onde vivem”.

O produtor cultural agrega ao seu trabalho a tarefa de administrador de sua arte, tornando-se obrigado a lidar com as atividades comerciais a fim de ser capaz de sobreviver em seu ambiente, desenvolvendo um estreitamento entre o produto criativo e os aspectos negociais. Assim, cabe ao empreendedor cultural criar habilidades e conhecimentos especializados para lidar com os trâmites que englobem arte, criações e negócios (UNCTAD, 2013).

O empreendedor cultural deve demonstrar, ainda, habilidade para visualizar oportunidades e possibilidades em meio ao risco, à individualização e à pluralidade que marcam o cenário contemporâneo, que por sua vez é sinalizado pela emergência de novas formas de trabalho e aprendizagem associados a um perfil mais reflexivo. Os empreendimentos desenvolvidos por esses empreendedores no campo da cultura estão inseridos em *milieux*, redes e clusters, que se baseiam na troca de conhecimentos e experiência. Eles exibem formas diferenciadas de motivação, organização e relações de trabalho guiadas e constituídas por formas características de gestão do risco e de desenvolvimento de confiança, processos centrais na transformação social da modernidade tardia (BANKS et al., 2000; JULIEN, 2010).

### **2.2.1.1 Ação empreendedora no setor cultural**

A ação empreendedora corresponde a base do empreendedorismo, uma vez que se refere aos mecanismos que impulsionam a ação do empreendedor, gerando inúmeras consequências culturais, políticas, sociais e econômicas (BOAVA; MACEDO, 2009).

Sousa e Paiva Júnior (2012, p. 30) revelam que “a ação empreendedora está inserida no reconhecimento de oportunidades de negócios, no tocante a percepção da potencialidade de novos recursos ou lucros como consequência de criação ou melhoria de um novo empreendimento ou de algum já existente”.

Amaral (2009) afirma a visão que os empreendedores possuem sobre sua atuação estratégica e as ações empreendedoras utilizadas com o intuito de aumentar a competitividade de seu produto, serviço ou empreendimento.

Paiva Júnior (2004) entende a ação empreendedora como uma prática formada pelo aprendizado, com as incertezas que o remete a ampliação da profissionalização democratizada. Dessa forma, a ação de empreender se insere na busca pela ética social, de liberdade, de autonomia e de disposição para correr riscos.

O ato de empreender se orienta por uma visão mais ampla, por considerável obstinação e discernimento sobre o que o ambiente necessita, objetivando servir ao outro, visto que na alteridade essa ação efetiva satisfaz o próprio eu. Dessa forma, a ação empreendedora se instala em um processo cujo prisma é reflexivo e dialógico, assim como em algo voltado para a condução desse ato de servir (SOUSA; PAIVA JÚNIOR, 2012).

Os autores inferem que no contexto local, a ação empreendedora se volta para efetivar mudanças socioculturais e econômicas com acesso às práticas inovadoras. Nesse sentido, o empreendedor também fortalece sua imagem de cidadão na comunidade local.

A estrutura analítica do estudo nos possibilitou entender as ações do empreendedor cultural no cinema pernambucano, tendo como foco a expertise do empreendedor. Para tal, utilizamos o modelo desenvolvido por Paiva Júnior (2004), que em seus estudos utiliza a teoria de Alfred Schütz para analisar a ação empreendedora, encarada como elemento agregador que impulsiona os atores a desempenharem suas atividades com eficiência sobre os processos de gestão, gerando interação, aprendizado e inovação e consolidando os

empreendimentos culturais. A Figura 1 demonstra o processo emergencial da ação empreendedora adaptado de Paiva Júnior (2004).



**Figura 1: Categorias estruturais da ação empreendedora.**

Fonte: Adaptado de Paiva Júnior (2004).

As categorias apresentadas no modelo não são estáticas, muito menos são isoladas uma das outras: há uma correlação entre elas, sendo possível visualizar uma interdependência circular que remete a fluidez, influenciando diretamente o surgimento da ação empreendedora.

A expertise é a categoria estrutural que foi usada como foco principal nesse estudo, e será discutida no item 2.3. Por meio da expertise, o sujeito torna-se capaz de reconhecer oportunidades, fundamentado pela sua experiência acumulada ou o acervo do conhecimento, de forma que ações que foram exitosas no passado estendam-se para atuações no futuro (BERGER; LUCKMAN, 2008). As dimensões dessa categoria são: desenvolvimento de competências, intercâmbio de conhecimento, transformação da linguagem, a inversão e a inovação (PAIVA JÚNIOR, 2004).

A imaginação conceitual está na consciência do empreendedor, de onde emergem temas estruturais aliados com seu pensar e agir, como seguem: a autonomia, a convivência

com riscos, o desprendimento, a disposição pessoal, a intuição, a visão integral e a subjetividade, sendo esta última o elemento que adere todos os outros anteriores (PAIVA JÚNIOR, 2004).

A terceira categoria estrutural corresponde a uma ação específica e auxilia tanto no esclarecimento das ações do sujeito que empreende como também nas motivações que o levam a determinada conduta voltada para o seu comportamento relacional, o que leva a uma reflexão acerca do marco cultural da coletividade inserido nas atividades e projetos institucionais impulsionando a formação de alianças e parcerias. As dimensões dessa categoria estrutural são: a ética dos valores, a ação político-social, a ação de otimização de oportunidades, a ação de adaptação contingencial, o diálogo, a institucionalização, a parceria e o binômio relacionalidade/confiança (PAIVA JÚNIOR, 2004).

As categorias estruturais têm como base o universo cultural no qual o sujeito que empreende está inserido, de maneira que o influencia e é também por ele influenciado. Esse universo cultural é composto tanto pelo ambiente institucional, como pela cultura em que o comportamento do empreendedor está contextualizado.

O debate sobre a produção cultural emerge em um espaço marcado pela relevância do seu potencial quanto à criação de sistemas produtivos que contribuem para a necessidade da criação de bens simbólicos (BOURDIEU, 2004). O autor aponta que um bem simbólico se configura quando a um objeto artístico ou cultural é atribuído valor mercantil, sendo consagrado pelas leis do mercado ao status de mercadoria. Para esses objetos é formado um grupo consumidor, bem como de produtores de bens simbólicos.

A comparação entre tipos de consumo relacionado aos produtos das indústrias tradicionais e das indústrias culturais:

Os produtos das indústrias tradicionais não são consumidos simbolicamente, mas materialmente, e sua utilidade não depende de seu significado. [...] se algo pode 'sair de moda', é um produto cultural. As empresas que produzem esse algo e outros produtos concorrentes relacionados constituem uma

indústria cultural. Caso contrário, será, provavelmente, um produto tradicional e as empresas que o produzem e os demais produtos concorrentes relacionados constituem uma indústria tradicional (BENDASSOLLI et al., 2009, p. 15).

O atual cenário globalizado e intensamente competitivo demanda novas estratégias e novas formas organizacionais orientadas para transformações permanentes e inovações contínuas através do uso de ferramentas inovadoras, além da criação e do desenvolvimento de novos padrões tecnológicos assimilados como elementos primordiais para o desenvolvimento da economia mundial, e estão relacionados tanto a setores industriais tradicionais como com os ligados à indústria criativa (CHANAL, 2004).

A difusão de ferramentas tecnológicas e as crescentes facilidades de crédito para sua aquisição possibilitaram que a “margem” excluída do processo hegemônico de produção cultural se apropriasse de seus códigos e das dinâmicas empregadas no seu processo produtivo. Desse modo, o desenvolvimento tecnológico e/ou sua utilização e apropriação por grupos até então marginalizados pela grande rede, possibilitou a vinculação de agentes sociais em torno de suas identidades e de uma contextualização sóciohistórica de sua condição como ativador da mudança social apoiada pelo uso inclusivo da tecnologia (CASTELLS, 2007).

Nesse sentido, a produção cultural contextualizada no setor do audiovisual em Pernambuco demarca a busca de uma possível agência empreendedora, ressaltando os aspectos de uma produção baseada no

[...] processo de (re)apropriação de tecnologias utilizadas no ato de produzir filmes (que) possibilita a inserção de grupos profissionais periféricos no contexto da produção cultural e favorece a (re)construção contínua de identidades com suporte da cooperação. Esse fenômeno dá margem ao entendimento de novas tecnologias de gestão, oriundas de práticas inovadoras vigentes na indústria criativa (PAIVA JÚNIOR; ALMEIDA; GUERRA, 2008, p. 14).

Jameson (2004) evidencia que essas práticas culturais podem ser consideradas como novas estratégias de representação, assim como uma prática inovadora que possibilita inúmeras novidades artísticas, no qual podemos enfatizar a relação do produto cultural e a

subjetividade de quem o faz, demandando uma reflexão da ação do empreendedor cultural na sociedade.

Sobre esse aspecto, pode-se mencionar que a relação “*self, product and market*”, ou seja, entre o “eu, o produto e o mercado”, constituindo uma correspondência entre o produto cultural e a subjetividade de quem o faz, torna-se o eixo central do empreendedor cultural (BANKS et al., 2000).

As relações de produção no campo cultural estão diretamente relacionadas com o desenvolvimento de redes sociais, na atuação conjunta, na troca de experiências entre atores e em formas de aprendizagem reflexivas e contextualizadas, no qual interfere no empreendedorismo cultural que se relaciona com a criação de um ambiente dialógico e discursivo, pautado pela crescente interação e ampliação dos capitais social e cultural (RAFFO et al., 2000a,b).

Nesse contexto, o filme, que é uma maneira de representação da subjetividade de um grupo de realizadores, torna-se “uma mercadoria que carrega uma acumulação particularmente rica de significados” (JOHNSON, 2006, p. 36), caracterizando o equilíbrio entre as formas de produção cultural e as mercadorias capitalistas.

#### **2.2.1.1.1 A *expertise* no setor cultural**

Os empreendedores e gestores devam lidar com os problemas da criação de novos mercados. Além disso, eles frequentemente têm que lidar concomitantemente com a criação dos novos mercados e sobreviver nos mercados já existentes (SARASVATHY, 2008, p. 227).

O termo *expertise* surgiu a partir de pesquisas experimentais na área de psicologia; mas tais estudos concentravam-se na descrição das fases de determinadas habilidades, sem objetivar oferecer teorias que justificassem aspectos comuns da *expertise* em campos específicos (GALVÃO, 2003). Entretanto, foi a partir de um trabalho de Simon e Chase(1973), em 1973, intitulado “Skills in chess” (Habilidades em xadrez) que se propôs

uma teoria capaz de ofertar as previsões empíricas iniciais para estruturar a expertise em diferentes domínios (música, xadrez, medicina, entre outros) (GALVÃO et al., 2011).

De acordo com Galvão et al. (2011), apesar de significativos avanços para se compreender a *expertise*, ainda não há um consenso na literatura no que se refere a uma definição sistemática e única. Sendo assim Galvão et al. (2011) buscou a definição de French e Sternberg (1989, p. 158) sobre expertise que a define como “capacidade, adquirida pela prática, de desempenhar qualitativamente bem uma tarefa particular de um domínio”.

Trazendo para o empreendedorismo, a *expertise* está incluída no reconhecimento de oportunidades de negócio, tendo como base a própria experiência do empreendedor. Esse acúmulo de experiência é chamado por Berger e Luckmann (2008) de “estoque de conhecimento”. Segundo os autores, o indivíduo que empreende deve estar disposto a aprender e dividir seus conhecimentos, servindo como ligação entre a transferência de tecnologia e a aquisição de recursos.

Para Mamede e Moreira (2005, p. 4), "a competência empreendedora pode ser tratada tanto como competência do indivíduo, quanto relacionada à prática administrativa, devido às diferentes tarefas que desempenham". As ações empreendedoras estão relacionadas às competências por traduzirem o senso de identificação de oportunidades, a capacidade de relacionamento em rede, a habilidade de gestão, o posicionamento em contextos conjunturais e o comprometimento com interesses pessoais e empresariais (ZAMPIER ; TAKAHASHI, 2011).

Sousa e Paiva Júnior (2012) assinalam que os empreendedores revelam ser possuidores da *expertise* no ambiente de trabalho, os desafios possibilitam a evidência da expertise com mais frequência. De fato, a *expertise* se propaga na empresa a partir dos elementos ou dimensões que a compõe, revelando-se por intermédio de uma reflexão que os gestores culturais fazem sobre as tomadas de decisão.

No modelo desenvolvido por Paiva Júnior (2004), a *expertise* é formada por dimensões, que nos permitem perceber a importância de cada uma na sua formação como ferramenta de gestão. Desse modo, o autor registra as dimensões da *expertise* em: aprendizado reflexivo, que engloba as categorias inerentes ao desenvolvimento de competências, ao intercâmbio de conhecimento e a inversão; e comunicação e tecnologia, que inclui a transformação da linguagem e inovação. Cabe ressaltar que esta última tem se destacado entre as demais, uma vez que torna o produto acessível ao outro (Quadro 1).

**Quadro 1- Dimensões da *expertise* e seu significado.**

<b>Categoria</b>	<b>Definição</b>
Desenvolvimento de Competências	As competências inserem-se na forma de pensar e agir, uma vez que instrumentalizamos empreendedores para o enfrentamento das mudanças e das incertezas presentes no ambiente social e no de negócios
Intercâmbio de Conhecimento	A aquisição do conhecimento para o grupo de referência com o intuito inclusivo e perante relação dialógica, de maneira a incrementar o esforço conjunto.
Inversão	Trata-se da ressignificação e o sentido da perda como fonte de conhecimento, ou seja, torná-la uma aprendizagem do cotidiano revertida em <i>expertise</i> .
Transformação da linguagem	A transformação da linguagem potencializa a comunicação lúdica e acessível ao outro, ora com expressões da cultura regional para desmistificar o uso do produto e torná-lo familiar ao usuário.
Inovação	É uma força maior que transforma oportunidades em ideias de negócios, gera novos clientes e mercados e explora as mudanças do ambiente organizacional auxiliada pela rede de relacionamento. Cria-se produto ou serviço novo a partir de uma combinação de outros produtos ou serviços pré-existent.

Fonte: Adaptado de Paiva Júnior (2004) e Sousa; Paiva Júnior (2012).

O desenvolvimento de competências está relacionado à forma como o empreendedor cultural pensa e age e utiliza estas competências para enfrentar as incertezas, mudanças e crises no ambiente de negócios.



Para Ruas (2005), o conceito de competência é abrangente e abriga a ideia de qualificação, significando a capacidade de combinar e mobilizar adequadamente saberes e recursos em situação específica ao invés de gerar estoque de conhecimentos e habilidades, como ocorre no caso da qualificação. Nessa perspectiva, a noção de competência implica em um misto de conhecimentos, habilidades e atitudes; sendo elas complementares e não excludentes entre si, cuja articulação configura num determinado contexto para a ação empreendedora (RUAS, 2005).

As Competências também estão relacionadas à identificação, avaliação e busca de oportunidades de negócios. De acordo com Paiva Júnior, Leão e Mello (2003, p. 2), "um empreendedor deve estar apto a identificar os cenários favoráveis aos objetivos organizacionais e atuar sobre as potenciais chances de negócios por meio da sua avaliação de modo a transformá-las em situações positivas".

Estudo realizado por Man (2001) traz evidências de muitas das áreas de competências empreendedoras, como as competências de relacionamento, inovação, estratégica, humana, entre outras. Paiva Júnior, Leão e Mello (2011, p. 2) categorizaram as competências empreendedoras em seis áreas distintas do comportamento: “[...] a competência de oportunidade, de relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas e de comprometimento”.

A articulação entre essas competências pode estar relacionada aos papéis dos empreendedores como agentes dinâmicos na empresa e de transformação na sociedade. No que se refere à competência organizacional, Zangiski et al. (2009) inferem que Sanchez; Heene (1997) a consideram como sendo a habilidade de coordenar a distribuir os recursos e capacitações da organização em uma direção estabelecida, para se atingir os seus objetivos.

O modelo de estratégia e desenvolvimento de competências pressupõe que toda empresa possui competências em três funções básicas: operações (produção e logística); desenvolvimento de produto e comercialização (vendas e marketing). A importância de uma

determinada função varia conforme o produto ou o mercado de atuação da empresa e, quando uma função se torna mais relevante para a realização da estratégia competitiva e o desempenho da empresa, as demais se tornam funções de apoio. Assim, o desempenho de uma estratégia e a maximização da competitividade de uma determinada empresa estão relacionados ao alinhamento correto entre as competências essenciais e estratégia competitiva (FLEURY; FLEURY, 2003).

Fleury e Fleury (2003) classificam a estratégia competitiva em três categorias: excelência operacional, inovação em produto e orientação para o cliente. O primeiro é o determinante de competitividade, é a relação qualidade/preço e o fundamento básico da estratégia é a otimização desta relação. As competências essenciais localizam-se na função crítica de operações.

O segundo se refere à constante inovação de produtos/serviços, o elemento fundamental da competição. A função crítica é pesquisa, desenvolvimento e engenharia (P&D&E). O terceiro se configura como modelo de ações estratégicas voltadas para as necessidades de clientes específicos e a prioridade é o desenvolvimento de conhecimento sobre cada cliente e seu negócio.

O desenvolvimento de competências relacionais na forma de articulação de habilidades sociais é fonte de identificação de oportunidades e geração de negócios através da captação e utilização dos recursos inerentes à rede pessoal do empreendedor. A geração de performance interativa ocorre pela confluência de esforços entre os atores organizacionais na forma de acoplagem de competências, dirigida ao alcance da visão empreendedora (PAIVA JÚNIOR, 2004).

A segunda dimensão está relacionada ao intercâmbio de conhecimento, que é a aquisição do conhecimento para o grupo que acontece de forma inclusiva e perante o diálogo que incrementa o esforço conjunto e mostra novas possibilidades de desenvolvimento de novos produtos e serviços. Neste contexto, o intercâmbio de conhecimento também é visto

como competências de relacionamento, que segundo Mello et al. (2006) são reconhecidas na forma das habilidades sociais e se fazem presente desde o reconhecimento da oportunidade, quando o empreendedor, em um movimento para a concretização do negócio, busca no outro as habilidades que lhe faltam, induzindo a participação do outro, e continua no esforço de comunicação com os parceiros nos diversos níveis, no sentido de se entender com o outro para facilitar a interação e alcançar um resultado profícuo.

Como elemento de destaque, no que se refere à ação empreendedora, o processo de mobilizar relacionamentos tende a variar ao longo do desenvolvimento do empreendimento. De acordo com Vasconcelos et al. (2007), o empreendedor mobilizará contatos para acessar recursos durante todo o desenvolvimento de seu negócio, variando os esforços de captação dos referidos recursos em conformidade com a evolução da organização.

Humphries e Wilding (2004) e Gouveia e Grisci (2006) inferem que a habilidade interpessoal é imprescindível para o sucesso dessas novas parcerias, seguida das habilidades de liderança, de comprometimento da equipe, destreza e empatia no trato com clientes e colaboradores.

Estabelecer e manter os relacionamentos neste contexto tem a função de apresentar as intenções do empreendedor para com o grupo. Esse movimento fortalecido pelo comprometimento na ação empreendedora transforma-se em credibilidade e se reflete na manutenção de um relacionamento de confiança entre os parceiros (PAIVA JÚNIOR; FERNANDES, 2012).

O intercâmbio de conhecimento também pode ser entendido como uma rede social destinada ao desenvolvimento de ações empreendedoras e inovadoras. Para Marteleto e Silva (2004, p. 42), as redes sociais são “sistemas compostos por ‘nós’ e conexões entre ‘eles’ que, nas ciências sociais, são representados por sujeitos sociais (indivíduos, grupos, organizações etc.) conectados por algum tipo de relação”.

A Inversão é a terceira dimensão e trata da ressignificação e do sentido da perda como fonte de conhecimento, ou seja, uma aprendizagem do cotidiano que reverterá em *expertise*:

Essas competências coletivas são muitas vezes oriundas de *expertise* gerada por situações de falhas ou por insucessos do empreendedor em conversação com seu grupo de referência. A natural tendência do empreendedor é rejeitar decisões que provocaram situações desfavoráveis para os seus objetivos e repetir aquelas que representaram oportunidade e de eventual conquista ou realização. Empreendedores desenvolvem e adquirem a habilidade e perícia para administrarem uma empresa. Isto envolve um processo de mudança, tanto pessoal como organizacional. A perícia pessoal envolve habilidades como a comunicação, negociação e liderança; a perícia organizacional inclui as finanças e a contabilidade, bem como a produção (PAIVA JÚNIOR, 2004, p. 76).

A inversão de perdas possibilita aos gestores uma gestão mais flexível, dinâmica e inovadora, onde as possíveis perdas são reanalisadas e transformadas em fonte geradora de conhecimento e evitam perdas futuras.

A transformação da linguagem é a quarta dimensão da *expertise* e está relacionada à potencialização da comunicação lúdica e acessível ao outro, muitas vezes com expressões da cultura regional para desmistificar o uso do produto e torná-lo familiar ao usuário (PAIVA JÚNIOR, 2004). Tornar o produto acessível ao outro remete à questão da alteridade. Com a intenção de definir o significado, Zanella (2005) traz como fundamento do próprio eu a dimensão da relação com o outro, ou seja, o "eu" na sua forma individual só pode existir através do contato com o "outro".

Zanella (2005) utiliza o pensamento de Gusmão (1999), para ressaltar que as relações sociais ao serem vividas imprimem ao olhar e à percepção de cada um de nós, esquemas de valores que norteiam as ações e atitudes de uns sobre os outros. O autor acredita que as relações estabelecem significados de acordo com a vida vivida e ao que se acredita fazer parte dela. “Nesse caso, a cultura opera como rede simbólica que toma por base a experiência humana vivenciada, experimentada, concebida [...]” (p. 45). Disso, decorre o uso da comunicação lúdica como linguagem universal juntamente com a cultura local no processo da ação empreendedora.

No que se refere à inovação, reflete a tendência da empresa ingressar em novos mercados e apoiar novos conhecimentos, novas ideias, experiências e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos (LUMPKIN e DESS, 1996).

Schumpeter<sup>5</sup> (1934, 1942) figurou entre os primeiros a enaltecer o papel da inovação no empreendedorismo. Segundo ele, as estruturas de mercado eram destruídas pela entrada competitiva de combinações inovadoras que impulsionavam a evolução dinâmica da economia.

Zanella et al. (2012) revelam que para Damanpour (1992) as organizações que privilegiam os processos que se respaldam na perspectiva empreendedora se preparam de modo eficiente para identificar novas oportunidades de negócios; desse modo, a inovação se apresenta como um meio e uma resposta à mudança ambiental ou como ação preventiva para influenciar o ambiente externo.

A contribuição que leva à compreensão do processo de inovação é trazida por Sousa, Paiva Júnior e Lira (2010) através das ideias de Stal (2006) que afirma que o processo de inovação se trata de uma introdução, com êxito, no mercado de produtos, serviços, processos e métodos anteriormente inexistentes ou que apresentem características novas e diferentes do padrão vigente. O processo de inovação influencia de modo considerável as empresas, provocando mudanças na natureza da competição (CAPUTO; BATAGLIA, 2010). Estas influências são visíveis no setor cinematográfico. Desde seu surgimento, os agentes protagonistas do cinema vêm se envolvendo com os mais diversos tipos de inovação. Basta atentar-se para o fato de que, no século XIX, os filmes eram mudos e migraram para a utilização de películas e, posteriormente, passaram a ser coloridos e, com as inovações,

---

<sup>5</sup> Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) foi um dos maiores economistas do século 20. Famoso por sua teoria da “destruição criativa”, que sustenta que o sistema capitalista progride por revolucionar constantemente sua estrutura econômica: novas firmas, novas tecnologias e novos produtos substituem constantemente os antigos (SKIDELSKY, 2007).

passaram a receber tratamento e efeitos de terceira dimensão, que foram sendo atualizados até chegarem à atual forma de exibição.

Outras evoluções cinematográficas dizem respeito ao surgimento do acesso a exibição de filmes em casa (*home theaters*), que trazem para o interior das residências a qualidade cinematográfica antes só acessível nas salas públicas de cinema, além da expansão da internet, que vem facilitando a aquisição de filmes (tanto lícita como ilicitamente).

Miles e Green (2008), conscientes da importância econômica das indústrias criativas e do fato de poucos investigadores terem aplicado o conhecimento sobre inovação a estas indústrias, desenvolveram um estudo que visou comparar, explorar e tornar evidentes formas de inovação em indústrias criativas. Segundo os pesquisadores, a inovação nas indústrias criativas está, de certa maneira, escondida (*hidden innovation*) por não ser possível a sua medição através dos métodos tradicionais, que tratam geralmente da inovação de produtos e processos, privilegiando a análise das atividades formais de investigação e desenvolvimento de bens e serviços. Eles argumentam ainda que a “*hidden innovation*” é predominante:

- a) no produto cultural;
- b) no conceito cultural – a informação do conteúdo do produto, tal como a relativa a personagens, narrativas, representação de objetos tangíveis, ou ideias menos tangíveis;
- c) na distribuição – como o produto é tornado acessível para os consumidores;
- d) na *interface* do usuário – como os consumidores interagem com o produto para obter a experiência.

Os autores também apontam quatro razões pelas quais a inovação em indústrias criativas tende a não ser revelada.

- 1) Apesar de existir pesquisa e desenvolvimento (P&D) em indústrias criativas, esta não está confinada a um departamento ou laboratório convencional, tendendo a não ser analisada;

2) A inovação em modelos organizacionais e de negócio envolvem frequentemente os próprios utilizadores dos produtos criativos nos processos de inovação;

3) As combinações originais entre tecnologia existente e processos, sendo ainda comum o uso de conteúdo anteriormente produzido para novos fins; e,

4) É usual ocorrer durante o desenvolvimento de novos produtos um grande número de inovações que não são contabilizadas, sendo por isso também impossível a sua replicação.

Miles e Green (2008) defendem a existência de inovações a serem reveladas e que se apresentam como cruciais na construção de um quadro claro da inovação em indústrias criativas, aparentando surgir de um desdobramento que amplia e flexibiliza as fontes de inovação tradicionais, permitindo a leitura da inovação.

As empresas da Economia Criativa se inserem num processo inovativo de criação de produtos e serviços diretamente associado à geração de interações e cooperações entre o ambiente interno e externo, em que as empresas aplicam o conhecimento coletivo, utilizando redes colaborativas (HAGOORT, 2009). Este processo é chamado *open innovation* ou *inter innovation* (inovação aberta, numa tradução livre).

As indústrias criativas diferenciam-se das demais porque os seus produtos são desenvolvidos, fundamentalmente, com o intuito de originar tipos particulares de respostas nos seus consumidores, sendo o seu consumo uma experiência coproduzida entre o produto e o consumidor; estando, por sua vez, cada vez mais inseridas nesse contexto de inovação aberta (*open innovation*), em que o primordial é o conhecimento útil à inovação (MILES; GREEN, 2008).

## 3 Procedimentos Metodológicos

---

O processo de elaboração deste trabalho baseou-se na conceituação de Minayo (2010, p. 123) que se refere a metodologia como sendo “o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”. Nesse sentido, a metodologia ocupa um lugar central no interior das teorias e está sempre referida a elas. Logo, a metodologia inclui a fundamentação teórica que se utiliza para explicar as questões levantadas e o conjunto de técnicas empregadas no percurso definido.

Esta seção expõe a metodologia da pesquisa, detalhando o método e procedimentos adotados para atender aos objetivos propostos nesse estudo, incluindo a natureza e tipo de pesquisa, critério de inserção do sujeito, coleta, tratamento e análise de dados, bem como a validade e confiabilidade do estudo.

Demo (2006, p. 34) insere a pesquisa como atividade cotidiana considerando-a como uma atitude, um “questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático”.

### 3.1 Natureza do estudo

Com o objetivo de descrever como ocorre a *expertise* na indústria cinematográfica pernambucana, esta pesquisa utilizou o método qualitativo, por considerar ser este o que mais oferece condições de responder às questões de cunho contemporâneo, permitindo a análise de uma variedade de perspectivas, além de admitir a utilização de diversas técnicas de investigação, possibilitando a compreensão do processo de significação das práticas sociais (MINAYO, 2010).



A pesquisa qualitativa “trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” (MINAYO, 2010, p. 21).

A sociologia compreensiva coloca o aprofundamento do qualitativo inerente ao social, enquanto possibilidade e único quadro de referência condizente e fundamental das ciências humanas no presente. É essencial, no estudo dos seres humanos, descobrir como eles definem as situações nas quais se encontram, porque “se eles definem situações como reais, elas são reais em suas consequências” (MINAYO, 2010, p. 28).

Os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa (CHIZZOTTI, 2003).

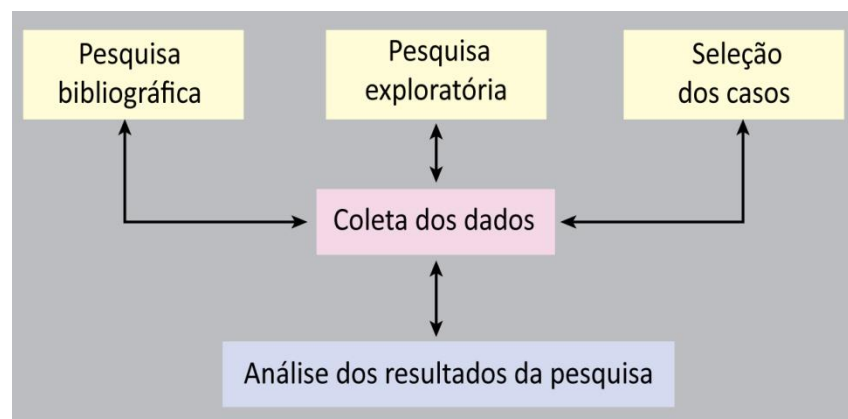
Alguns dos paradigmas principais da pesquisa qualitativa situam-se nas correntes de pensamento Fenomenológica, Sociológica e na Antropologia, cujo discurso prima pela definição de pesquisas formuladas para fornecer uma visão a partir do discurso do próprio grupo pesquisado (VICTORA, 2000).

Ressalta-se, deste modo, a importância da fala, que exerce um papel vital na obtenção de informações entre os diferentes elementos de um grupo. Ao se atingir o estágio da escrita, cria-se, então, a possibilidade do registro permanente e acumulado das informações. “A adequação responsável da linguagem para servir a propósitos de divulgação dos achados em diferentes culturas é uma etapa posterior do processo de pesquisa” (MINAYO, 2010, p. 39), e fala da sua relevância social.

Do ponto de vista dos objetivos, o estudo tem caráter descritivo, pois tem como finalidade a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos, além de estabelecer a relação entre essas variáveis. (GIL, 2010; CRESWELL, 2010). A pesquisa descritiva se mostrou adequada para este estudo, por permitir a obtenção de conhecimento

sobre as variáveis que envolvem o objeto de estudo, além de contribuir para o desenvolvimento e esclarecimento de determinados conceitos (VERGARA, 2010).

Por se tratar de um plano de investigação, dimensionamos a pesquisa com referência à literatura acerca do tema e do componente empírico, optando pela utilização do estudo de múltiplos casos devido ao fato de que o a *expertise* na indústria cinematográfica foi estudada em diferentes empreendimentos da área, e cada empresa tratada como um caso (CRESWELL, 2010). A partir da definição do nosso objeto de pesquisa, buscamos compreender como ocorre a *expertise* em meio à ação empreendedora de dirigentes de empresas da indústria cinematográfica domiciliadas na cidade do Recife. O fluxograma a seguir foi construído com o objetivo de estruturar a pesquisa sistematicamente (Figura 4).



**Figura 4: Fluxograma analítico.**

Fonte: Adaptado de Flick (2013).

### 3.2 A construção do *corpus*

Com uma postura que se estrutura na semelhança e na diferença como formas de resistência a um sistema dominante e no resgate da identidade sem esquivar-se da modernidade urbana e dos problemas sociais, o cinema pernambucano é considerado uma iniciativa de êxito (FREITAS, 2005; GUERRA; PAIVA JÚNIOR, 2008).

Premiado nacional e internacionalmente, o cinema pernambucano faz parte da bagagem e do estímulo criativo propiciados por um ambiente cultural efervescente, ao qual se soma um bem-vindo incentivo financeiro. Por esse diferencial no cenário da produção de cinema nacional, as empresas produtoras de cinema no Recife foram escolhidas como objeto do estudo.

Para a escolha destas empresas foi utilizado o mapeamento realizado pelo grupo de Pesquisa Lócus de Investigação em Economia Criativa no ano de 2013, que evidenciou a existência de 54 empresas do setor no Estado. Após a análise do mapeamento existente, foram selecionadas três empresas localizadas na cidade do Recife.

Tomou-se como recorte analítico, as empresas que haviam sido formalizadas até o ano de 2011, ou seja, as registradas como pessoa jurídica há no mínimo cinco anos. A pesquisadora considerou importante entrevistar empreendedores que já estivessem formalizados, quando do surgimento da criação do Fundo Setorial do Audiovisual, que aconteceu em 2011. Outro critério importante foi escolher produtoras que tivessem em seu *portfolio* de produtos, longas metragens produzidos nos últimos anos que tenham sido premiados nacional e/ou internacionalmente. Este recorte foi escolhido para facilitar o entendimento das transformações ocorridas, nos empreendimentos da área cinematográfica no Recife, a partir dos investimentos trazidos pelo fundo setorial do audiovisual.

O Quadro 2 indica as instituições que participaram desta pesquisa e os respectivos sujeitos que foram entrevistados.

**Quadro 2: Entrevistas realizadas: relação de instituições e representantes.**

Cod.	Instituição	Entrevistado	Data da entrevista
E1	REC Produções	João Júnior	15.06.2015
E2	Plano 9	Manu Costa	15.06.2015
E3	Desvia	Rachel Elis	17.06.2015

### 3.2.1 A REC Produções

A REC tem se dedicado à produção audiovisual desde 1998. Ficou conhecida com filmes como: “Cinema, Aspirinas e Urubus”, dirigido por Marcelo Gomes, selecionado para a Mostra *Um Certain Regard* do Festival de Cannes 2005, onde recebeu o Prêmio do Ministério da Educação da França e mais de 50 prêmios no mundo.

Lançou “Viajo porque preciso, volto porque te amo”, de Marcelo Gomes e Karim Aïnouz, na Mostra Orizonti do Festival de Veneza/2009; “KFZ-1348”, documentário de Gabriel Mascaro e Marcelo Pedroso (Prêmio Especial do Júri na Mostra Internacional de S. Paulo/2008); “Era uma vez eu, Verônica”, de Marcelo Gomes, lançado no *Toronto International Film Festival*/2012; “Tatuagem”, de Hilton Lacerda (Prêmio de Melhor Filme do Júri Oficial e da Crítica no Festival de Gramado/2013); e, “O Homem das Multidões”, de Cao Guimarães e Marcelo Gomes, selecionado para a Mostra Panorama do Festival de Berlim e *Grand Prix* do Festival de Toulouse em 2014.

A referida produtora coproduziu “Baixio das Bestas” (*International Film Festival Rotterdam*) de Claudio Assis; “O Rap do Pequeno Príncipe Contra as Almas Sebosas” (Festival Internacional Del Nuevo Cine Latinoamericano de La Habana) de Paulo Caldas e Marcelo Luna; e “Boa Sorte, Meu Amor” (Festival de Locarno) de Daniel Aragão.

Em 2015, a produtora se dedica à pré-produção dos filmes de longa metragem “Joaquim”, de Marcelo Gomes e “Amores Líquidos”, de Jorane Castro (em coprodução com a Cabocla Filmes de Belém/PA); o documentário “O Nado de Joanna”, de Lucas Fitipaldi e a série de TV “Conto que Vejo”, de Hilton Lacerda.

O objetivo da REC é atrair projetos de produtoras nacionais ou internacionais para filmar no Nordeste do Brasil. A experiência da produtora em projetos de baixo orçamento e sua atestada contribuição com a formação de profissionais que agora tem constante atuação no mercado confirmam a vocação da empresa para possíveis coproduções e resulta em oportunidade de fazer novos negócios.

A meta da produtora é também realizar um projeto por ano em regime de coprodução, como os já realizados “Olhos Azuis” (longa de José Joffily) e “Doce Brasil Holandês” (documentário para TV de Mônica Schmidt) e o projeto programado para ser realizado no próximo ano: “Fazenda Tentativa”, de Susana Sousa Dias e Ansgar Schaefer (coprodução com a produtora portuguesa Ukbar).

### **3.2.2 A Plano 9**

A Plano 9 está no mercado há quase 10 anos no mercado produzindo e distribuindo longas-metragens, curtas-metragens e produtos para TV. Trabalha com diversos realizadores e diretores de Pernambuco, produziu obras que já alcançaram vários países e prêmios. Entre os mais recentes, destacam-se: Eles Voltam – (Longa, ficção, Dir.: Marcelo Lordello, em coprodução com a Trincheira Filmes); Amores de Chumbo (longa, ficção, Dir.: Tuca Siqueira, em desenvolvimento); Entrenós (Dir.: Pablo Polo, produção, Série de Documentários para TV, estreia em 2014); Turno da Noite (2011, Curta/Ficção. Dir.: Henrique Spencer); Ofélia (curta, ficção, 2011. Dir.: Mannu Costa); Avenida Brasília Formosa (2010, Longa, Dir.: Gabriel Mascaro); Casa de Botão (Série de Programas, Programa de TV, 2012).

A produtora atua ainda na área de treinamento em audiovisual, promovendo e participando de cursos, palestras e workshops. E tem entre seus clientes grandes empresas, dentre elas: Petrobras; Secretaria de Agricultura e Reforma Agrária de Pernambuco; Ambev; Galo da Madrugada; Claro; Grupo Pão de Açúcar; Hebron; e, Cyrela.

### **3.2.3 A Desvia**

A produtora Desvia tem se dedicado a produção autoral e independente para cinema, TV e outros meios com foco em projetos especiais que investigam linguagem (documentário,

ficção, projetos, híbridos, experimental, web e fotografia), além de coproduções nacionais e internacionais. Também atua na promoção do intercâmbio entre indivíduos e grupos das áreas de audiovisual, artes e educação; e de projetos de arte-educação que usam imagem e som como ferramentas no processo de transformação social.

Produziu o documentário “Um lugar ao sol” em 2009. No ano seguinte participou do projeto sociocultural “Espelho d’água” e do Machinima “As aventuras de Paulo Bruscky”. Em 2012, o híbrido “A onda traz, o vento leva” e o documentário “Doméstica”. Dois anos depois produziu a ficção “Ventos de agosto” e coproduziu a ficção “Valeu boi!”.

### **3.2.4 As entrevistas com os sujeitos da pesquisa**

O referencial teórico utilizado na pesquisa conduziu a escolha dos métodos de coleta e análise de dados. Primeiramente, foi realizado um levantamento de documentos com o intuito de obter informações sobre os conceitos de empreendedorismo cultural, indústria criativa e *expertise*, além de verificar o cenário do cinema em Pernambuco, com o intuito de melhor compreender o arcabouço teórico em que a pesquisa está inserida. O levantamento documental foi obtido por meio de *sites* da internet, publicações técnicas e textos científicos no período de fevereiro de 2014 e junho de 2015.

A segunda etapa da coleta de dados contou com a concentração nas entrevistas realizadas com as empresas participantes. A entrevista semiestruturada foi escolhida como instrumento de coleta de dados, por possibilitar a comparação posterior das respostas (DUARTE, 2005). Este tipo de entrevista foi selecionado pela compreensão da pesquisadora de que tal método possibilitaria aos sujeitos entrevistados expor melhor seus pontos de vista, uma vez que o planejamento ficou aberto a modificações pertinentes, além de permitir o surgimento de novas perspectivas para pesquisa (FLICK, 2009; GODOI et al, 2006).

A partir da vasta abrangência do empreendedorismo na indústria criativa e a *expertise* dos produtores da indústria cinematográfica de Pernambuco, buscou-se, por meio das

questões descritas no protocolo exposto no Apêndice A, responder a questão de pesquisa aqui proposta: **Como ocorre a *expertise* em meio à ação empreendedora de dirigentes de empresas da indústria cinematográfica domiciliadas na cidade do Recife?**

### **3.3 Tratamento dos dados**

O método de investigação usado para o tratamento dos dados foi a Análise de Conteúdo, que consiste como um conjunto de técnicas de análise das comunicações e usa procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, além de se aperfeiçoar constantemente e se aplicar a discursos diversificados (BARDIN, 2009). O objetivo é obtido através da decodificação da mensagem, desvelando o que está oculto no texto (BARDIN, 2009; HALL, 2008).

Para Bardin (2009, p.31), a análise de conteúdo não pode ser considerada como um instrumento único, mas um “leque de apetrechos; ou, com maior rigor, um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações”. Ou seja, a análise de conteúdo permite seguir diversificados caminhos, podendo ser utilizada tanto em pesquisas de caráter qualitativo como quantitativo.

Conforme a metodologia adotada, a informação é tratada seguindo-se um roteiro inicial, que é organizado em três fases: “pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e interpretações”.

A pré-análise consiste na organização do material a ser analisado, objetivando operacionalizar e sistematizar as ideias iniciais. Ele é composto por quatro etapas: leitura flutuante (contato com os documentos da coleta de dados); escolha dos documentos (demarcação do que será analisado; formulação das hipóteses e dos objetivos; referenciação dos índices e elaboração de indicadores (BARDIN, 2009).

O segundo consiste na exploração do material com a definição de categorias (sistemas de codificação) e a identificação das unidades de registro (segmento de conteúdo a considerar como unidade base) e das unidades de contexto nos documentos (compreensão do segmento da mensagem com o intuito de entender o significado exato da unidade de registro). Essa etapa possibilitou ou não a riqueza das interpretações e inferências, uma vez que se constitui como uma fase de descrição analítica, orientada pelas hipóteses e referenciais teóricos. Dessa forma, a codificação, a classificação e a categorização são básicas nesta fase (BARDIN, 2009).

O terceiro se refere ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação, uma vez que é destinado a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais; é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica (BARDIN, 2009).

Para garantir a imparcialidade pretendida na análise do conteúdo, o sentido do texto é extraído por meio de unidades elementares que compõem a mensagem, identificando a presença desses elementos para inferir a respeito dos significados emergentes (CHIZZOTTI, 2010).

### **3.4 Análise dos Dados**

Para uma melhor compreensão, considerando-se uma pesquisa é de cunho qualitativo e, partiu-se dos seguintes pontos: expansão do tema, especificidade da pesquisa e adequação dos dados por meio do cruzamento constante de informações (CRESWELL, 2010; SARDINHA, 2004).

A modalidade de Análise de Conteúdo escolhida foi a Análise Temática, por comportar feixe de relações dispostos no âmbito do tema e ser apresentada por meio de uma palavra, uma frase, ou um resumo (MINAYO, 2010). Essa modalidade de análise consiste em



apreciar núcleos de sentido presentes na comunicação, cuja evidência manifeste significado para elucidação do tema em foco.

Para análise do *corpus*, foi adotado o procedimento de transcrição das gravações relativas às entrevistas e, então, o material foi fragmentado e reorganizado conforme as dimensões e categorias da *expertise* apresentadas no modelo proposto por Paiva Júnior (2004) e exibidos no Quadro 4.

**Quadro 4: Dimensões de análise da expertise**

<b>Dimensão</b>	<b>Categoria analítica</b>	<b>Definição</b>
<b>Aprendizado reflexivo</b>	Desenvolvimento de Competências	As competências inserem-se na forma de pensar e agir, uma vez que instrumentalizamos empreendedores para o enfrentamento das mudanças e das incertezas presentes no ambiente social e no de negócios
	Intercâmbio de Conhecimento	A aquisição do conhecimento para o grupo de referência com o intuito inclusivo e perante relação dialógica, de maneira a incrementar o esforço conjunto.
	Inversão	Trata-se da ressignificação e o sentido da perda como fonte de conhecimento, ou seja, torná-la uma aprendizagem do cotidiano revertida em <i>expertise</i> .
<b>Comunicação e tecnologia</b>	Transformação da linguagem	A transformação da linguagem potencializa a comunicação lúdica e acessível ao outro, ora com expressões da cultura regional para desmistificar o uso do produto e torná-lo familiar ao usuário.
	Inovação	É uma força maior que transforma oportunidades em ideias de negócios, gera novos clientes e mercados e explora as mudanças do ambiente organizacional auxiliada pela rede de relacionamento. Cria-se produto ou serviço novo a partir de uma combinação de outros produtos ou serviços pré-existentes.

Fonte: Adaptado de Paiva Júnior (2004) e Sousa; Paiva Júnior (2012).

### 3.5 Validação dos dados

Para validar o presente estudo, utilizou-se os termos de Flick (2013): reflexividade, triangulação, validação comunicativa e auditoria. De acordo com Flick (2004), a validade pode ser considerada como uma tentativa de determinação do que o pesquisador enxerga e pensa. Desse modo, para garantir a confiabilidade e a validação das interpretações, buscou-se respaldo em Paiva Júnior; Leão; Mello (2011).

A reflexividade foi utilizada como um critério de credibilidade, por estar diretamente relacionada a um procedimento permanente de reflexão e reestruturação dos questionamentos que foram analisados pela pesquisadora, visando impedir o surgimento de vieses interpretativos (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011).

No que se refere à triangulação, Flick (2013) ressalta que significa analisar o tema de uma pesquisa por pelo menos duas perspectivas. Logo, foi empregada a triangulação dos dados, que foram confrontados e extraídos de diversas fontes, locais e momentos.

Com o objetivo de validar a comunicação, todas as entrevistas realizadas e transcritas foram enviadas aos entrevistados através de e-mail, para uma leitura de confirmação dos dados (FLICK, 2013).

Por fim, a auditoria que auxilia no processo de validade, em que todo o trabalho é analisado por um examinador, buscando minimizar a probabilidade de surgimento de vieses interpretativos por parte do pesquisador (CRESWELL, 2010). Logo, o papel do auditor interno foi desempenhado pelo orientador.

## 4 Cenário do Estudo

---

Desde suas origens, o chamado cinema brasileiro foi sempre fruto do esforço individual de poucos que esforçam-se em produzir e exhibir seus filmes num mercado dominado pelo cinema estrangeiro e que nos últimos anos passa por momentos de ascensão e retomada. Para compreender melhor o cenário deste estudo, este capítulo focará na discussão do contexto histórico, político e social, e as diversas fases que marcaram o cinema produzido no Brasil e também em Pernambuco. São abordados, também, assuntos relevantes referentes a produção e distribuição, além das dificuldades de financiamento e criação de políticas públicas voltadas para indústria do audiovisual.

### 4.1 O cinema no Brasil

A história do Cinema no Brasil tem seu início no final do século XIX com a chegada do cinematógrafo, trazido da Europa por imigrantes. Em 1898, Afonso Segreto registrou imagens da Baía de Guanabara a bordo do *Brésil*. No entanto, a produção e a exibição de filmes nesse primeiro momento foram parcas e inconstantes até que, em 1907, a distribuição de energia elétrica no Rio de Janeiro fosse devidamente regularizada. Ainda nesse mesmo ano foram instaladas mais de 20 salas de exibição na Avenida Central (GONÇALVES, 2009, p. 35-46).

Desde o início do século XIX, com a chegada do primeiro cinematógrafo, o cinema brasileiro se caracterizava pelo binômio produtor-exibidor, ou seja, os filmes produzidos aqui nos primeiros anos do século XX eram feitos por donos de salas de exibição ou seus associados, garantindo que haveria a oportunidade de exhibir a película (um sistema no qual ainda havia concentração da cadeia produtiva entre a produção, a distribuição e a exibição numa única organização ou pessoa) (GONÇALVES, 2009).

Nas décadas de 10 e 20, proliferaram alguns ciclos de produção cinematográfica no Brasil fora do eixo Rio-São Paulo (em Barbacena, Pouso Alegre e Pelotas, por exemplo); que

conseguiram, com maior ou menor sucesso, realizar produções até serem dissociados, por não possuírem estrutura para concorrer com a fita estrangeira. Os mais resistentes foram o do Recife e o de Cataguases (GONÇALVES, 2009).

O primeiro contou com a participação de cerca de trezentas pessoas e a formação de produtoras locais como a Aurora, mas haviam problemas infraestruturais e, aliados à instabilidade econômica e à incapacidade das produções recifenses de se pagarem, levaram ao fim desse ciclo (ARAÚJO, 2008). O segundo, liderado pelo cineasta Humberto Mauro, com produções clássicas e imortais da cinematografia brasileira (como: *Thesouro Perdido*, em 1927; *Brasa Dormida*, em 1928; e *Sangue Mineiro*, datado de 1929) também encerrou suas atividades ainda na República Velha (GONÇALVES, 2009).

A primeira tentativa de moldar a produção cinematográfica de forma industrial ocorreu durante o Estado Novo com as seguintes companhias: Cinédia de Adhemar Gonzaga (1930), a Brasil Vita Filmes de Carmem Santos (1934) e a Atlântida de Arnaldo de Faria e seus associados (GONÇALVES, 2009).

Na transição da década de 40 para a de 50 do século passado, a cidade de São Paulo foi palco de uma renovação do aparato cultural, resultado de uma situação de ascensão econômica, que posicionava a cidade como polo industrial e centro econômico nacional e também sentia os impactos iniciais da mercantilização cultural e da massificação dos meios de comunicação. Nessa conjuntura, em 1949, foi fundada a Companhia Cinematográfica Vera Cruz, a partir dos investimentos dos empreendedores imigrantes Franco Zampari e Francisco Matarazzo Sobrinho, com objetivo de transformar o cinema brasileiro em um produto cosmopolita e urbano, característica que refletia as transformações pelas quais passava a cidade de São Paulo nesse período de crescente industrialização (LIMA, 2007).

A Vera Cruz representou um grande avanço em termos de aprimoramento técnico e formação de profissionais qualificados na área e entrou em decadência a partir de 1953, por causa da inexistência de um planejamento adequado para o “fator negócio” do

empreendimento e dificuldades decorrentes da terceirização da distribuição de seus filmes (confiada à Columbia). Tais motivos levaram-na a entregar a administração dos estúdios de São Bernardo do Campo ao Banco do Estado (LIMA, 2007).

Criada em 1969 (decreto 862/60), a Embrafilme foi a maior companhia distribuidora do cinema brasileiro, além de principal financiadora, e coprodutora de filmes nacionais durante seu período de existência (1969 -1990) (MARSON, 2006).

Entre 1974 e 1978, houve nova reformulação da Embrafilme para lidar com problemas de inadimplência dos financiamentos por parte dos produtores e a implantação do Concine (Conselho Nacional de Cinema), cuja função era regular e fiscalizar, além de formular políticas de preços e observar o cumprimento das cotas de obrigatoriedade de exibição de filmes nacionais instituída pelo governo militar (MARSON, 2006).

O cinema brasileiro ao longo de sua história perdeu seus valores específicos inerentes às artes para uma lógica produtiva, na qual o lucro tem mais significado, independente do conteúdo dos filmes. Entretanto, com a expansão tecnológica, o cinema passou a requerer elevados investimentos e o lucro passou a ser de longo prazo (FORNAZARI, 2006).

A indústria cinematográfica, desde seu início, tem estado sob o domínio econômico dos países centrais (Estados Unidos) e de países em desenvolvimento (como o Brasil), que tentaram desenvolver filmes nacionais, mas enfrentaram problemas tanto no que se refere aos recursos financeiros, como a falta de mão de obra nacional qualificada (BERNARDET, 2004).

Soma-se às dificuldades financeiras e profissionais a ascensão da televisão, que se transformou em veículo de massa já na década de 50 do século passado. Nesse mesmo período, Schettino (2007) relata as tentativas de desenvolvimento do cinema nacional dos estúdios paulistas da Vera Cruz, Multifilmes e Maristela.

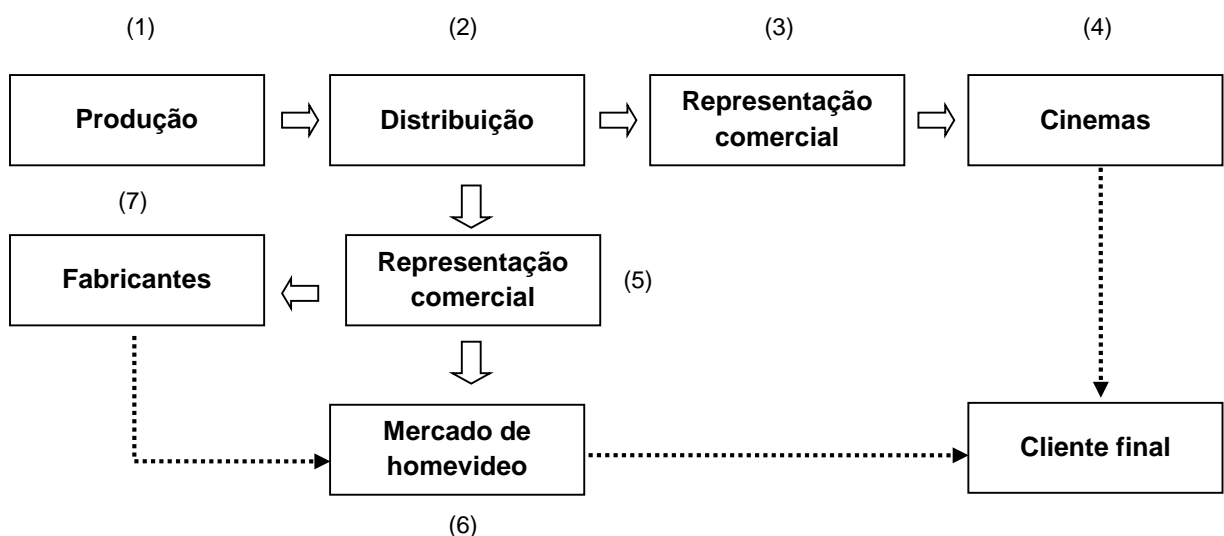
Só em 1990 que o Estado brasileiro voltou a apoiar a produção cinematográfica nacional, reconhecendo sua função social, econômica e política (FORNAZARI, 2006). Cabe

ressaltar que, durante o governo Collor, a Empresa Brasileira de Filmes (Embrafilme) foi fechada. A referida empresa era a principal responsável pela comercialização dos filmes nacionais (AZULAY, 2007).

E, como forma de contribuição para a expansão do audiovisual, o Estado criou, em 2001, a Agência Nacional de Cinema – ANCINE, cujo objetivo foi incentivar, regular e fiscalizar a indústria cinematográfica e vídeo fonográfica, com o intuito de aumentar a competitividade, por meio da Medida Provisória n.2.228 de 2001 (que fomenta a distribuição e exibição de produções nacionais).

O cinema é envolvido desde o seu surgimento no século XIX até hoje no século XXI com os mais diversos tipos de inovação. Podemos citar como exemplo a transição do filme mudo para o surgimento do som, o uso de película substituindo o inflamável nitrato de prata, os filmes em cores, o uso de efeitos de terceira dimensão bem precários até os atuais sistemas que estão revolucionando a forma de exibição.

A Figura 5 apresenta de modo simplificado a cadeia produtiva da indústria cinematográfica brasileira.



**Figura 5: Cadeia produtiva da indústria cinematográfica.**

Fonte: Adaptado de Freitas (2004)

A cadeia da indústria cinematográfica inicia de acordo com Freitas (2004) com a produção (1) que engloba a pré-produção (contratação de diretor, dos atores e da equipe técnica, do local (locação) onde o filme será realizado, além da equipe de efeitos especiais, quando houver), a produção (filmagem) e a pós-produção (montagem ou edição das cenas, sonorização e efeitos especiais).

Com a conclusão do filme, são produzidas cópias para serem comercializadas pelas produtoras (2), que, por sua vez, são encarregadas de alugar o produto através de representantes comerciais (3) para só então serem exibidos nos cinemas (4). A renda obtida nesse processo é dividida entre o produtor, o distribuidor e o exibidor (CAPUTO; BATAGLIA, 2010).

O término da temporada dos filmes exibidos nos cinemas revela os representantes comerciais (5) que direcionam sua atenção para a comercialização do filme no mercado de *home vídeo* (6), ou seja, para o varejista e para os hipermercados e demais lojas que se propõem vender aos consumidores finais; além das locadoras. Nesse caso, o lucro é repassado dos representantes comerciais para as distribuidoras, e destas, para os fabricantes (7).

Quando se estuda a evolução do cinema no Brasil, não se pode deixar de evidenciar a redução significativa de público a partir da década de 1970. No referido ano, eram vendidos cerca de duzentos milhões de ingressos; ao passo que em toda a década de 1990 foram negociados em média setenta e cinco milhões, o que corresponde a uma queda de 62%. Earp; Sroulevich (2008) justificam essa queda associando-a a situações como: o aumento do valor do ingresso, ao poder de compra do consumidor, que foi sendo reduzido, às mudanças nos hábitos de consumo, à expansão dos shoppings e à massificação da televisão. Com a entrada das salas multiplex, a concorrência do setor aumentou e forçou a modernização das empresas sobreviventes.

Além da necessidade de se modernizar para sobreviver, a indústria cinematográfica tem ainda um concorrente: a internet. Currah (2006) aponta os programas de

compartilhamento de arquivos como os grandes vilões, uma vez que permitem aos usuários compartilhar arquivos em redes privadas. Mesmo com a tentativa de intervenção por parte dos órgãos reguladores, surgem programas atualizados que conseguem burlar a fiscalização.

### 4.1.1 O cinema produzido em Pernambuco

Em Pernambuco, a produção cinematográfica compõe o Arranjo Produtivo Local (APL) da Indústria Criativa, e o Recife é sua cidade polo. Uma das atividades do APL é o audiovisual, passível de receber verba de órgãos do governo federal para a realização de práticas e processos inovadores (GUERRA, 2011).

A história da produção cinematográfica em Pernambuco possui três ciclos, iniciados durante o século passado: o Ciclo do Recife (entre 1923 e 1931), o ciclo do Super-8 (durante a década de 1970 até o início dos anos 1980) e o Árido Movie (desde 1996) (CARVALHO, 2006; FIGUEIRÔA, 2000).

Desses períodos, o Árido Movie alcançou o reconhecimento internacional, a considerar o mérito de aquisição de prêmios em festivais nacionais e internacionais, como: o *Tiger Awards* de melhor filme no Festival de Roterdã em 2007, para *Baixio das Bestas*, de Cláudio Assis; o Prêmio da Educação Nacional, do Ministério da Educação do governo francês, concedido a *Cinema, Aspirinas e Urubus*, de Marcelo Gomes, durante o festival de Cannes de 2005; e o *Regard Neuf* da Quinzena dos Realizadores do Festival de Cannes de 2008, conferido ao cineasta Tião pelo curta metragem “Muro” (GUERRA, 2011).

A produção contemporânea de filmes de longa-metragem em Pernambuco tem como marco zero o filme *Baile Perfumado* (de Lírio Ferreira e Paulo Caldas, 1996), cujo cenário é o Sertão, e a trilha sonora, a música *mangue beat*. O enredo é inspirado em histórias pessoais, que ocorrem em lugares pouco visitados ou mesmo evitados (FIGUEIRÔA, 2006).



Na época do filme *Baile Perfumado*, o Brasil vivia um pós-Collor que possibilitou o [re]surgimento da cinematografia nacional, principalmente pelas leis de incentivo que resultaram no aumento da produção de filmes de baixo orçamento. A partir desse momento e de modo gradual, a cultura pernambucana passava uma marca fácil de ser percebida e de agradar os públicos. O diálogo que esses filmes passam a estabelecer com identidades múltiplas contribuem para uma revisão e elaboração de questionamentos da história através da utilização de linguagens cinematográficas atuais, atuando como um elemento ativo e dinâmico da na cultura (FIGUEIRÔA, 2000).

Essa intervenção direta do governo do Estado na produção cinematográfica atual dinamizou a produção de filmes concebidos como produtos culturais, dotados de significações representativas de um contexto sócio histórico multifacetado. Essas produções fazem parte de um mercado de construção social, no qual o Estado é responsável pela estruturação e configuração do setor, como aponta Carvalho (2006). Tal intervenção pública garantiu recentemente o fortalecimento de instituições representativas do setor do audiovisual, além da formulação de novas políticas públicas e leis de incentivo direcionadas para a indústria criativa (GUERRA; PAIVA JÚNIOR, 2009).

Dentre as produções culturais pernambucanas, a indústria do cinema também se destaca por suas peculiaridades de sobrevivência, uma vez que demanda um alto custo para sua produção, carência de alternativas para captação de recursos financeiros e entraves no mercado exibidor. Em contraponto a essas peculiaridades, tem-se a indústria cinematográfica dominante norte-americana, em que 80% dos filmes exibidos em todo o mundo correspondem a produções de Hollywood, o que inibe a expansão global da atividade cinematográfica dos países em desenvolvimento (UNCTAD, 2013).

Mesmo com a hegemonia hollywoodiana, o audiovisual no Brasil vem apresentado forte crescimento nos últimos anos. De um lado, o surgimento e a disseminação de novas tecnologias têm multiplicado as plataformas de distribuição do conteúdo, resultado do

aumento do consumo de *Video on Demand* (ou seja, filme sob demanda, por meio de uma página web na tela da TV, onde o assinante pode escolher diferentes tipos de filmes e programas de TV que estejam disponíveis em VoD) e *On streaming* (ou seja, uma tecnologia utilizada na transmissão de conteúdo digital na internet de maneira instantânea, como nas plataformas de Web Rádio, Web TV, Web cast, Web conferência e nos eventos online) (MARTINEZ, 2013).

Do outro lado, a criação do Fundo Setorial do Audiovisual e a promulgação da Lei 12.485, em 2011, que consolidou políticas públicas estratégicas para o avanço do setor (MARTINEZ, 2013). De acordo com a Ancine, no ano de 2013, o mercado brasileiro de cinema cresceu pelo quinto ano consecutivo e consolidou-se como o 10<sup>a</sup> mercado mundial em número de espectadores, segundo o Observatório Europeu do Audiovisual, alcançando a maior marca dos últimos 20 anos. Foram lançados 129 títulos em 2013, com participação de 18,5% do mercado (ANCINE, 2013).

Com uma produção fortemente autoral e marcada pela crítica social e pela ousadia estética, o cenário audiovisual pernambucano também se beneficiou com o avanço do mercado brasileiro. Segundo dados da Fundarpe, somente no intervalo de 2007 a 2011, o valor total direcionado para o segmento do audiovisual em Pernambuco obteve um aumento de mais de 500%, passando do valor de R\$ 2,1 milhões para R\$ 11,5 milhões. Isso significou uma triplicação do número de produtores cadastrados em busca de recursos de cinema e audiovisual, entre o período de 2007 a 2011, saltando de menos de 500 produtores para 1.500. Isto demonstra uma relação direta de aumento do valor financeiro direcionado para o audiovisual e o aumento de produtores cadastrados (SILVA, 2013).

Segundo a Ancine (2013), houve um aumento significativo na produção cinematográfica pernambucana. O Quadro 3 mostra um panorama das produções locais entre os anos de 2005 e 2013.

**Quadro 4: Evolução da produção cinematográfica pernambucana – 2005 a 2013**

Ano de Lançamento	Produtora Majoritária	Título	Diretor	Gênero	Valor Total Captado (R\$)	Renda (R\$)	Público
2013	Antonio M. G. de Carvalho Produções Artísticas e Cinematográficas	Na quadrada das Águas Perdidas	Wagner Miranda Lima e Marcos Carvalho	Ficção	-	64.197,13	13.929
	Desvia Produções Artísticas e Audiovisuais	Doméstica	Gabriel Mascaro	Documentário		24.249,25	3.222
	Mariola Filmes e Produções Ltda.	Francisco Brennand	Mariana Brennand Fortes	Documentário	806.000,00	53.636,09	5.277
	Orquestra Cinema Estúdios	Boa sorte, Meu Amor	Daniel Aragão	Ficção	-	31.674,35	4.032
	William Cubits Capela	Filme Jardim Atlântico	William Cubits Capela	Ficção	300.000,00	4.554,35	1.102
	Rec Produtores Associados	Tatuagem	Hilton Lacerda	Ficção	1.873.200,00	333.789,08	30.428
	Vídeo nas Aldeias	As Hiper Mulheres	Carlos Fausto, Leonardo Sette e Takumã Kuikuro	Documentário	-	7.791,50	799
2012	Cinemascópio Produções Cinematográficas e Artísticas	O Som ao Redor	Kleber Mendonça Filho	Ficção	1.709.978,00	968.981,31	94.280
	Rec Produtores Associados	Era Uma Vez Eu, Verônica	Marcelo Gomes	Ficção	1.841.100,00	211.685,09	20.756
2011	Cinemascópio Produções Cinematográficas e Artísticas	Crítico	Kleber Mendonça Filho	Documentário		2.140,82	316
	Vídeo nas Aldeias	Corumbiara	Vincent Robert Carelli	Documentário	-	1.476,00	280
	Símio Filmes	Pacific	Marcelo Pedroso	Documentário	-	2.921,50	634
	Plano 9 Produções Audiovisuais	Avenida Brasília Formosa	Gabriel Mascaro	Documentário	-	4.048,50	949
2010	Símio Filmes	Um Lugar ao Sol	Gabriel Mascaro	Documentário	-	12.738,50	2.320
2010	Rec Produtores Associados	Viajo porque Preciso, Volto Porque te Amo	KarimAïnouz e Marcelo Gomes	Ficção	210.590,00	243.332,20	26.623
2009	Rec Produtores Associados	Kfz-1348	Gabriel Mascaro e Marcelo Pedroso	Documentário	-	2.616,00	736
2008	Camará Filmes	Deserto Feliz	Paulo Caldas	Ficção	1.418.000,00	56.728,30	10.829
2005	Rec Produtores Associados	Cinema, Aspirina e Urubus	Marcelo Gomes	Ficção	1.426.568,00	882.373,00	105.526

Fonte: Adaptado de Ancine (2013).

Fica evidente, no Quadro 4, a crescente efervescência do audiovisual que se desenvolve no Estado de Pernambuco. No ano de 2005, houve apenas uma produção lançada, e após 3 anos, um novo lançamento, Deserto Feliz. Percebe-se que crescimento dos investimentos em políticas públicas de fomento para o audiovisual influenciaram o aumento da quantidade das produções locais. Editais públicos e privados têm incentivado o

fortalecimento das produções no Estado e no Brasil, aquecendo o mercado e auxiliando na produção do cinema independente.

Segundo o Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil (BRASIL, 2012), o mercado audiovisual se distingue por registrar maior número de empresas do que de empregados: são 81 mil empresas na cadeia e 30 mil empregados. Tal fato decorre da difundida prática dos profissionais do setor de trabalhar em empresas próprias, sem vínculos empregatícios.

Esses números demonstram como os profissionais que atuam no setor do audiovisual trabalham sem a formalização profissional. Uma característica bem evidente do mercado brasileiro, o que não é diferente em Pernambuco, é a formalização das equipes que se juntam para desenvolver um projeto específico e se desfazem após seu término. Outra característica é a criação de coletivos e também de empresas que são formadas apenas para participação em editais para captação de recursos.

Não incomum, os filmes pernambucanos são exibidos em festivais e recebem destaque quanto ao mérito artístico da obra, mas depois não encontram espaço para serem exibidos ou têm a sua circulação restrita àquelas salas voltadas para a formação de plateia e para um público “fiel” ao “cinema como forma de pensar”.

## **5 A *Expertise* do empreendedor cultural na produção cinematográfica**

---

Essa seção foi reservada a apresentação dos dados obtidos mediante aplicação de entrevistas com três produtores da indústria cinematográfica de Pernambuco. A pesquisa utilizou uma das categorias estruturais do estudo de Paiva Júnior (2004), a *expertise* e suas respectivas dimensões serviram de norte analítico junto as ações empreendedoras dos dirigentes de empresas da indústria cinematográfica domiciliadas na cidade do Recife.

Para ilustrar o abordagem proposta anteriormente, serão apresentados alguns posicionamentos discursivos encontrados nas entrevistas analisadas. Eles refletem diversos aspectos presentes da *expertise* na ação empreendedora evidenciada na gestão da produção fílmica local. A seção está organizada em torno das cinco dimensões da *expertise*: desenvolvimento de competências, intercâmbio de conhecimento, inversão, transformação da linguagem e inovação.

Através das pesquisas empíricas, as dimensões da *expertise* apresentam-se conectadas, complementares, mescladas. No âmbito do estudo as dimensões desenvolvimento de competências e inovação acabam abarcando as outras três, e confirmando o poder dinâmico da indústria cultural e revelando que é através de um aprendizado reflexivo que os gestores culturais tomam suas decisões.

### **5.1 A reflexão para a aprendizagem**

A reflexão para a aprendizagem está diretamente relacionada a autonomia profissional, as competências desenvolvidas, a maneira como o empreendedor cultural lida com os riscos e

o seu desenvolvimento como gestor de recursos, no qual elabora estimativas de viabilidade financeira e mecanismos de controle de resultados (Quadro 5).

**Quadro 5: Análise da dimensão reflexão para o aprendizado.**

<b>Dimensão</b>	<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>
Reflexão para a aprendizagem	Desenvolvimento de competências	Implementação das estratégias para garantir a sustentabilidade empresarial
		Enfrentamento dos Riscos e desafios
		Relacionamento com parceiros
		Reflexão e autocrítica
		Captação de recursos
	Intercâmbio de conhecimento	Comunicação com o grupo de trabalho
		Colaboração e relação amistosa
		Parcerias nacionais e internacionais
	Inversão das perdas	Resignificação do sentido da perda
		Capacidade de previsão

Fonte: Adaptado pelo autor

### **5.1.1 Desenvolvimento de Competências**

No contexto atual, em que o mundo dos negócios muda de forma rápida, a habilidade para aprender é essencial no desenvolvimento das capacidades empreendedoras (RAE; CARSWELL, 2000). Os profissionais precisam aprender rapidamente de modo a lidar com a necessidade de mudanças súbitas, que se devem, muitas vezes, a fatores adversos e imprevisíveis (MORAES et al., 2004).

O maior desafio inicial ao se tornar empreendedor na área cultural é desenvolver estratégias de gestão que garantam a sustentabilidade do empreendimento, pois muitos dos produtores/empreendedores são oriundos de atividades distintas ao cinema e acabam

estimulados a empreender na área do audiovisual por uma identificação com o fazer cinematográfico.

Os riscos de não conseguir **sustentabilidade para a empresa** são presentes principalmente no início da formação do negócio. Guerra; Paiva Júnior (2011) enfatizam que a constituição do setor audiovisual está relacionada à criação de valor econômico e simbólico na arena da cultura e em novas formas de trabalho e aprendizado, vinculadas às trajetórias empreendedoras que lidam constantemente com o risco e com relações de confiança. E1 ressalta a reflexão sobre o risco de se empreender na área:

A REC nasceu um pouco com esse pensamento e com o pensamento também um pouco da sustentabilidade. *Como é que você paga suas contas no setor cinematográfico?* E, no momento que a gente abriu, em 1998, não tinha uma política de incentivos elaborada ou em atuação, ou mesmo em mecanismos federais que tivessem uma atuação da forma como a gente conhece hoje.

A ideia de criar uma empresa gerenciada apenas por produtores objetivou a diversificação de projetos, uma vez que, segundo o empreendedor E1, uma empresa que possui em sua gerência um sócio que seja diretor, as produções acabam sendo tendenciosas em prol da ideia do referido diretor.

No caso de situações desafiadoras, como as transições, obstáculos, ou situações de risco, as mesmas podem ser consideradas como um pré-requisito para o aprendizado (COPE, 2003). Este aprendizado empreendedor pode ser considerado uma ‘competência’ que pode conduzir à aquisição de outras competências empreendedoras (MAN, 2006).

Os empreendedores culturais estão sempre sendo colocados em situações em que o **risco e os desafios se tornam trajetórias de aprendizado**. E3 considera que as situações de risco a obriga a pensar:

[...] Porque você está colocado em situações que você tem que pensar [...]você vai desenvolver, você vai prevendo os riscos de forma mais clara. Já sabe quais vão ser os riscos e você já sabe como evitar aquele risco com

menos problema, porque se é um risco, é um risco. Mas ao mesmo tempo acho que você acaba ficando mais sabendo quais riscos valem à pena enfrentar, quais riscos não valem à pena enfrentar. Eu acho que eu, pessoalmente, com as minhas experiências tem riscos quanto a gerenciamento de dinheiro do estado, federal, que não vale à pena arriscar.

O ato de empreender na área se torna um desafio constante na busca não só do desenvolvimento da empresa, mas também no desenvolvimento pessoal. Caves (2000) esclarece essa posição empreendedora do profissional criativo. Para ele o profissional atua em um setor que mesmo sendo muito heterogêneo, depende bastante de inovação e do desenvolvimento de novas obras, este contexto de atuação leva este profissional a arranjos dependentes do trabalho autônomo. E2 mostra em seu relato a dinamicidade entre pro-atividade, gestão de riscos e relação de confiança:

Porque faz parte da atividade, da função do produtor ele tomar a iniciativa, ele ter pro-atividade, ele assumir risco, então isso são características para mim do empreendedor. Ele ter Uma rede de relações grande, network, ele precisa entender de administração e economia. No fim, é isso. Mas eu acho que todo mundo que trabalha na área tem que ter um pouco de empreendedor porque quem trabalha por projeto, sobretudo se for *freelancer*, precisa empreender a própria carreira.

Para E3, as experiências adquiridas no terceiro setor “trabalhando em algumas sessões grandes, gerenciando programas, gerenciando projetos, gerenciando pessoas, tudo isso, essas foram habilidades que serviram muito bem nessa transição”. Entretanto, E3 considera como barreiras que serviram para enriquecer seus conhecimentos, a questão do “contexto local, aquela realidade daqui” (uma vez que não possui nacionalidade brasileira e pouco conhecia sobre a cultura nacional e local). Também não acredita que uma estratégia usada anteriormente possa servir para uma nova situação, acreditando que “tem sempre que olhar cada situação de uma forma única”. Para E3, o fato de ser uma empreendedora cultural em uma área e um país diferente traz muitos desafios, como por exemplo a vivência e experiência de uma cultura totalmente diferente, mas considera que, no seu caso, o conhecimento tácito agrega muito valor à ação empreendedora.



[...] eu acho que na verdade é tácito, [...] tem muitas habilidades que são transferíveis de uma área para outra. Então, na verdade, eu acho que a experiência que tive no terceiro setor, [...] gerenciando programas, gerenciando projetos, gerenciando pessoas, tudo isso, foram habilidades que desenvolvi e servem muito bem nessa transição. Ao mesmo tempo, nessa transição eu estava entrando em nova área, que tinha outros códigos, outras formas de trabalhar, mas que eu vim com uma experiência de outra área. Então eu acho que esse cruzamento é muito rico. Então pegar alguém que vem de outra área, mas que tem o grande interesse de trabalhar no cinema, por exemplo, sempre vai ser muito rico. Agora você tem que ser sempre aberto para aprender como os outros fazem. Eu acho que isso é a grande aprendizagem no sentido de empreender.

O desenvolvimento de competências também está presente onde há a necessidade de realização, auto eficácia, atitude e intenção empreendedoras, na formação de redes sociais e na capacidade de identificar oportunidades (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2013)

Nota-se nos relatos uma preocupação em refletir sobre os processos e a gestão e consequentemente sobre as competências adquiridas. Bittencourt (2005) e Freitas; enfatizam a relevância do processo de aprendizagem para desenvolver e ampliar as competências empreendedoras, sendo a aprendizagem vista como competência e o conhecimento como um recurso, e ambos são fatores-chave para a competitividade econômica e para a participação em várias dimensões da vida social, cultural e política (ANTAL et al. 2001). E2 fala sobre o aprendizado constante e sobre como a **relação com outros parceiros** amplia estas competências:

[...] a cada projeto eu aprendo coisas novas. Não só em termos de gestão, mas, porque assim, por mais que sejam as mesmas pessoas a gente tenta manter um grupo que tenha mais afinidade, com quem você já trabalhou, tem o fato de ter sempre alguém diferente, de serem situações diferentes, então isso força você a repensar os seus métodos, as suas escolhas e sua forma de trabalho.

Este contexto também é evidente na fala de E1, a considerar que, para ele, o produtor cultural também está sempre desenvolvendo competências, como pode ser visualizado nos seguintes fragmentos da entrevista: “[...] você está o tempo inteiro em formação, porque

produzir cinema é uma experiência acumulada”. Acrescenta ainda que “apesar dos 17 anos na produtora [...] lendo vários roteiros, eu acho que ainda estou aprendendo a lê-los”.

E1 também ressalta a importância “do gestor realizar autocrítica” para que a empresa possa continuar em atividade. Segundo ele, a **autocrítica faz parte do desenvolvimento de competências** a partir do momento em que a empresa “se beneficia desses processos anteriores, analisando-os, aperfeiçoando, fortalecendo, conversando com a equipe senão a empresa fecha”. Ele ressalta que no campo da produção,

[...] o desenvolvimento do projeto, como ele é desenvolvido; que parceiros você traz; quem é na filmagem; como é que aquela equipe vai ser montada; que linguagem está sendo usada; qual o equipamento adequado àquele filme; como é que ele vai ser distribuído; como é que ele se comunica. [...] tudo isso são experiências de cada filme que você adquire e vai repousando umas sobre as outras para poder ter entendimentos novos. [...] mas, eu acho que essa experiência acumulada ajuda, no mínimo, na gestão.

Entretanto, para E2, no Brasil, o produtor não pode ser considerado o “dono do projeto”. Segundo a entrevistada, geralmente o diretor é a peça basilar de uma produção, sendo sua a escolha do produtor. Ao contrário dos Estados Unidos, no modelo hollywoodiano. Segundo a entrevistada: “[...] Em Pernambuco é diferente, o produtor é quem é o dono do projeto. Literalmente quem contrata, inclusive, muitas vezes, o diretor, o roteirista e a equipe criativa”. Acrescenta, ainda que:

[...] o produtor, especificamente, não tem nada exceto a capacidade de consultoria, que é o que eu considero o grande diferencial do produtor, se ele tem essa capacidade de fazer essa ligação entre a história que quer ser contada pelo diretor, pelo roteirista, pela equipe e os demais agentes de mercado e como é que eu faço essa história chegar ao público, de que forma, usando que meios, então o nosso trabalho é muito subjetivo, é muito imaterial. Pra mim é também a dificuldade de fazer as pessoas entenderem o que é esse trabalho e de fazer as pessoas valorizarem esse trabalho.

Nesse contexto, o produtor acaba sendo o gestor completo do projeto, onde assume a responsabilidade de controle de todas as etapas de produção e distribuição.

## 5.1.2 Intercâmbio de conhecimento

O intercâmbio de conhecimento é inerente ao conhecimento adquirido pelo grupo de referência com o intuito de melhorar o esforço conjunto, de modo inclusivo e dialógico. Daí, a importância das relações internas e externas à empresa.

Complementando esta ideia, Tomael (2008) afirma que a extensão da rede de conhecimento, interna e externa à empresa, determina sua habilidade para criar e impulsionar o conhecimento e que é a rede de conhecimento externa, que compreende clientes, fornecedores, parceiros e outros participantes, que influenciam na capacidade de adquirir novos conhecimentos.

Como essas relações envolvem a comunicação, E1 ressalta a **importância do “comunicar”**. Segundo ele:

O papel do diretor é se expressar artisticamente, é mostrar a visão dele de mundo sobre determinados temas, sobre determinados personagens, sobre determinados assuntos do interesse dele e, claro, se ele está se expressando artisticamente ele está se comunicando. [...] ao produtor cabe também se comunicar e criar essas pontes entre esse trabalho desse artista, que é o diretor, entre esses artistas que ele representa, com o mundo.

Internamente, cabe ao produtor criar ambientes que favoreçam a comunicação entre os colaboradores, estimular “discussões críticas sobre a pertinência, sobre a não pertinência, sobre a relevância ou sobre a não relevância daqueles projetos dentro da empresa e pra que todos se sintam inseridos” (E1). Assim, a relação entre os sujeitos, compreendida a partir da lógica das redes sociais implica em considerar os relacionamentos entre os sujeitos e como tais relacionamentos fortalecem a capacidade de atuar, compartilhar, aprender, captar recursos e se mobilizar (MARTELETO, 2010), sendo estes benefícios percebidos tanto em nível individual quanto coletivo.

Para E2, uma produtora que não tenha um produtor, é incompleta, porque “falta uma *expertise* de produção específica, de gestão de projeto, de inscrição em edital, de atividades de mercado que os diretores não têm porque não é a função deles”.

Em se tratando das relações entre as produtoras, E1 acredita que atualmente “é mais amistosa que competitiva, mas ela é pouco associativista, uma vez que está presa às associações, por fios muito tênues, eu acho que falta um melhor engajamento”. Ou seja, só existe união quando ocorre algum problema no financiamento público (Funcultura). Falta maior união para debater e lutar por políticas sólidas. O que ocasiona um setor pouco articulado e com poucos investimentos para a produção e distribuição das obras.

De acordo com Pellegrin et al (2007), é difícil inovar apenas com o conhecimento disponível no âmbito da organização. Assim, as parcerias realizadas entre organizações locais, inclusive de áreas diferentes e interdisciplinares, visam adquirir conhecimento a custo reduzido, em tempo hábil.

No que se refere ao intercâmbio de conhecimento entre as produtoras e outras, não só de Pernambuco, mas de outros estados, E1 ressalta que “mesmo que ele não seja planejado, não seja articulado, ele acontece espontaneamente. [...] porque um dos modelos de negócio da produção cinematográfica é a coprodução”.

Para E2, a **relação entre as produtoras pernambucanas é amistosa**. Segundo ela há a capacidade de reunirem em torno de um objetivo comum, mesmo que no edital sejam concorrentes. Para a entrevistada, as coproduções internas não são muito comuns, sendo as interestaduais mais corriqueiras. Visão que é reforçada o posicionamento de E1 sobre o assunto, mesmo ele considerando que os produtores poderiam ter uma articulação e engajamento na luta por políticas mais sólidas.

E3 coloca como sendo um diferencial de Pernambuco, a **colaboração entre as produtoras**. Segundo ela “existe uma possibilidade de colaboração. Porque como todo

mundo trabalha muito, não é sempre possível compartilhar tudo, mas na medida em que alguém precisa de alguma coisa, há troca de informações”.

A coprodução reúne *expertises* de duas ou mais empresas em prol de um único projeto. E, essa coprodução é mais comum entre produtoras de regiões diferentes, por causa das fontes de financiamento. As que estão situadas na mesma cidade geralmente buscam as mesmas fontes geradoras de recursos; tornando-se mais fácil juntar recursos regionais, ou seja, de regiões distintas. Segundo E1, “as coproduções internacionais são ainda mais comuns, até porque se tem uma legislação, já definida da ANCINE e tem uma literatura”.

Segundo E2, as **coproduções internacionais têm se tornado constantes** não só por meio de intercâmbios efetuados durante os festivais internacionais, mas também pelas relações de editais de colaboração entre países, como por exemplo o acordo bilateral que contempla Brasil-Uruguai. Os prêmios e participações em festivais cultivam os intercâmbios de conhecimento, coproduções internacionais e despertam interesse e constroem uma imagem de confiança com relação ao profissionalismo do cinema produzido em Pernambuco. E2 acredita que a expansão das tecnologias de comunicação e informação, como a internet, tem facilitado e até mesmo promovido o encontro entre os profissionais da área cinematográfica de todo o mundo.

[...] o produtor e esse outro produtor que está do outro lado do mundo diminuiu e, aumentou assim... atribui-se muito à internet e o fato dos festivais terem ganho um fôlego muito maior nos últimos dez anos promovendo esses intercâmbios. Então, quando ele promove encontro, quando ele promove o encontro do cineasta com outro, do produtor com outros, encontros de mercado essa relação começa a existir, e aí é o que eu te falei, quando você percebe que você tem uma afinidade estético-operacional com a produtora isso facilita, assim, você tá nesses ambientes com um filme que circulou, que é o teu cartão de visita, e você conhece o filme da outra produtora ou do distribuidor e aí esses encontros acontecem (E2).

Como o conceito de desenvolvimento de competências é muito abrangente, a habilidade de captar recursos pode ser encaixada na categoria da *expertise*. Essa diversidade

foi relatada por Paiva Júnior; Leão; Mello (2011, p. 192) que categorizaram as competências empreendedoras em seis áreas distintas do comportamento: “[...] a competência de oportunidade, de relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas e comprometimento”.

A captação de recursos para a execução de projetos cinematográficos pode ser encontrada tanto na **competência administrativa** como na estratégica e de oportunidade. Em Pernambuco, foco do presente estudo, a participação Estatal na produção de filmes é essencial. De acordo com E1 “muitos produtores locais possuem seus projetos ancorados exclusivamente no Funcultura, eles ainda não têm outros modelos de negócio, de fazer composições financeiras, por exemplo”. Ou seja, possuir mais de uma **fonte financiadora** para o mesmo projeto, principalmente se for um longa.

O produtor E1 ressalta que realizam dois **tipos de captação**: a direta quando buscam mais de uma fonte; e, a setorial do audiovisual, que é um fundo criado pelo governo de caráter reembolsável. Este último “foi utilizado no Tatuagem, no filme que vamos fazer agora, no 'Joaquim' e na série de TV que a gente vai fazer esse ano”. Além do fundo setorial, a empresa já utilizou um pouco do incentivo local do Funcultura, da Petrobrás e do BNDES.

Por outro lado, para E2, Pernambuco é um estado privilegiado, porque, ao contrário de estados como Rio de Janeiro e São Paulo, onde as produtoras de pequeno e médio porte sofrem com a concorrência das grandes produtoras e canais de televisão e não recebem incentivo estatal, o estado pernambucano oferece ajuda através do Funcultura, além de as produtoras terem mais ou menos o mesmo porte. Segundo ela,

[...] é um privilégio e é uma grande diferença para a projeção dos produtores na área. Tanto nacional quanto internacionalmente, porque o financiamento internacional quase sempre é um segundo ou terceiro financiamento, então você precisa ter algum dinheiro local. E aí nisso, o Funcultura ajuda muito. Porque ele já entra como um primeiro valor de contrapartida (E2).

Entretanto, a produtora E2 não se limita ao Funcultura, uma vez que participa de editais nacionais e internacionais (fundações), o Ibermedia (uma espécie de empréstimo). E3 ressalta que além de recursos do Funcultura, firma parcerias de coprodução com a Ancine, a Votorantim, a Petrobras e o Link.

Para E3, “o tipo de filmes que se produz em Pernambuco, são filmes que não se fariam se não fosse o dinheiro público”. Segundo a entrevistada, não se tem bilheteria e, por isso não são considerados comerciais. Porque para tanto, necessita de um retorno que cubra, no mínimo, os custos de produção. E isso raramente ocorre.

A partir de 2002, a ANCINE (Agência Nacional do Cinema) entrou em atividade. Também nesse período foi criada a lei do audiovisual, voltada exclusivamente para o setor cinematográfico. A referida lei nasceu a partir da Lei Rouanet. Mas, como mencionou E1 “a Rouanet não é uma lei para o cinema. Ela só trabalha com curta metragem, não financia longa metragem”. A lei que beneficia longa metragem é a Lei do Audiovisual, cujo artigo primeiro é direcionado para o investidor, ou melhor, para incentivar o patrocínio privado.

Como a **captação de recursos** não se mostra como uma tarefa fácil, dura em média três anos, o que inviabiliza a produção de mais de um projeto simultâneos. Nos últimos três anos, a produtora 1, lançou apenas O homem das multidões (2012), Tatuagem (2013) e para esse ano (2015) estão filmando dois longas, uma série de TV e um curta, além de um documentário.

A produção do cinema pernambucano se sustenta majoritariamente nas **ações públicas de fomento** que se dão através de diferentes mecanismos, diretos e indiretos. O apoio indireto a projetos audiovisuais se dá por meio de mecanismos de incentivo fiscal dispostos na Lei 8.313/91 (Lei Rouanet), na Lei 8.685/93 (Lei do Audiovisual) e na Medida Provisória 2.228-1/01. Logo, entre os mecanismos de fomento direto, é possível destacar o Fundo Setorial do Audiovisual (FSA) e o Fundo Pernambucano de Incentivo à Cultura, o Funcultura, que desde

2008 oferece um edital próprio da linguagem do audiovisual para as produtoras pernambucanas.

Esse incentivo fornecido pela esfera pública dá suporte e viabiliza diversas produções cinematográficas, o que se torna pontual para a compreensão da dinâmica de captação de recursos financeiros que viabilizam a realização dos filmes pernambucanos.

Apesar da existência de políticas públicas de fomento que dão suporte aos produtores cinematográficos para realizarem seus filmes, a questão da dependência desses recursos se torna um obstáculo para a sustentabilidade do setor. Para Nudeliman; Pfeiffer (2010), a forma como as políticas públicas de fomento ao audiovisual são estabelecidas, fazem com que grande parte dos produtores foquem a produção e deixem em segundo plano o planejamento de distribuição. Segundo os autores, o Fundo Setorial do Audiovisual é um exemplo de política pública que visa corrigir essa falha, exigindo retorno de parte do dinheiro investido na produção, cabendo ao produtor um maior planejamento no desenvolvimento do projeto

### **5.1.3 Inversão de Perdas**

Quando falamos na inversão de perdas como aprendizagem e conseqüentemente a reversão em *expertise*, refletimos sobre a sua importância nos diversos contextos das relações sociais e empresariais, porque é através dos erros que se aprende a evitá-los, principalmente quando estão relacionadas às atitudes empreendedoras.

Pesquisadores como Politis (2008) e Ucbasaran et al. (2012) reconhecem em suas pesquisas que o fracasso pode ser uma importante fonte para o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos, sendo muito útil para a criação de empreendimentos futuros.

Essas pesquisas enfatizam que os fracassos são naturalmente relacionados com o processo empresarial onde a experimentação e tentativa e erro são estratégias comuns para lidar com a incerteza e ambigüidade (SARASVATHY, 2001).



Na produção cinematográfica, nem todo produtor é empreendedor ou gestor. Segundo E1 “um pensamento de produção, um planejamento, quando um produtor se planeja, de fato, ele está fazendo alguma gestão de um projeto, mas isso não quer dizer, necessariamente, que ele faça uma gestão de uma empresa”. Isso porque ainda existem muitas produtoras de cinema “domésticas”, ou seja, aquelas empresas que possuem CNPJ, mas funcionam na própria residência do produtor cultural e, comumente não possuem equipes, estas são formadas para executar determinada produção, e depois, são extintas. Sendo assim, E1 ressalta a importância do **envolvimento do produtor** em todas as fases do projeto:

Isso tudo você também leva para o campo da produção, que é no desenvolvimento do projeto, como ele é desenvolvido; que parceiros você traz; que é na filmagem; como é que aquela equipe vai ser montada; que linguagem está sendo usada; qual o equipamento adequado àquele filme; como é que ele vai ser distribuído; como é que ele se comunica. Eu acho que tudo isso são experiências de cada filme que você adquire e vai repousando umas sobre as outras pra poder ter entendimentos novos, nem sempre fáceis os filmes, é lugar comum dizer, que eles são diferentes entre si, e que eles trazem, necessariamente, problemas diferentes também. Mas, eu acho que essa experiência acumulada ajuda, no mínimo, na gestão (E1).

A **ressignificação das perdas** como fonte de conhecimento, relaciona-se com a aprendizagem do cotidiano revertida em *expertise*, referindo-se às relações que estabelecem significados de acordo à vida vivida e todo o conhecimento acumulado no processo da ação empreendedora (GUSMÃO, 1999).

E2 demonstra em seu relato o quanto os erros do dia a dia da produção cinematográfica trazem aprendizados e desenvolvimento empreendedor constantes:

[...] mais importante é prevê, assim, pra mim. Porque, por exemplo, quando eu fazia alguns orçamentos no começo da minha carreira eu desconsiderava algumas coisas, dizia: *Ah! Depois eu vou resolver isso!* E, na verdade, é um erro! Cada vez mais eu passo mais tempo lendo os editais e as leis porque você prevê problema, é... você prevê perda financeira, você prevê cenários - que eu acho que é o mais importante pra gente -, eu sei que se eu ceder algumas coisas pro meu coprodutor agora, lá na frente, quer dizer, por mais que sejam vantajosas naquele momento presente, lá na frente eu vou sentir falta disso. Então, a gente, quando a gente vai aprendendo, assim, a primeira vez que você faz um contrato com um agente de vendas como é que

funciona, a segunda vez a gente já faz um monte de pergunta, você já propõe, você já se sente mais consciente em relação ao devir, entende?! E a rapidez com que você equaciona os problemas também, porque você já sabe por onde ir (E2).

Mas, com o tempo experiências são adquiridas e com isso a *expertise* e o conhecimento para produzir também. Até porque a função do produtor é “garantir qualidade, não apenas técnica, mas artística” (E2). Desse modo, se não modificar e melhorar não poderá ser considerado um produtor, porque quando ele

[...] faz uma leitura crítica do projeto, daquele roteiro, de que caminhos ele vai, também da forma como ele vai ser financiado também é necessário o conhecimento crítico daquele projeto pra que você possa, de fato, concluí-lo, senão os filmes se perderiam no meio do caminho. Você começa e não conclui.

Para E2 cada projeto oferece novos aprendizados, tanto no que se refere a gestão, como a formação de um grupo para executar o projeto; e, essa formação sempre acarreta “situações diferentes, forçando você a repensar os seus métodos, as suas escolhas e sua forma de trabalho”.

Entretanto, o processo de aprendizado pode ser complexo e pode ser afetado tanto pela natureza das primeiras experiências, quanto pelos atributos cognitivos dos empreendedores (POLITIS, 2008). Uma atitude negativa em relação aos fracassos, por exemplo, pode interferir significativamente na capacidade dos indivíduos (MCGRATH, 1999).

Mas para E2, a **capacidade de previsão** é de importância crucial para o desenvolvimento de um projeto cinematográfico. Ela ressalta a relevância de se prever perda financeira, cenários e outras situações que servirão para equacionar os problemas de forma mais rápida e eficiente.

## 5.2 Comunicação como tecnologia

Esta dimensão está associada a como o empreendedor fortalece sua imagem através do tipo de comunicação que tem com o seu público e as várias tecnologias e linguagens que são utilizadas para a efetivação deste objetivo (Quadro 6).

**Quadro 6: Análise da dimensão comunicação e tecnologia.**

Dimensão	Categorias	Subcategorias
Comunicação como tecnologia	Transformação da linguagem	Linguagem universal
		Distribuição alternativa como forma de alteridade
	Inovação	Equipamentos adequados ao tipo de produção
		Alternativas para o consumo

Fonte: Adaptado pelo autor

### 5.2.1 Transformação da linguagem

A transformação da linguagem favorece a comunicação lúdica e acessível a quem assiste, com a introdução de expressões regionais com o intuito de familiarizar o usuário. Enquanto que a inovação segundo Stal (2006) trata-se de uma introdução, com êxito, no mercado de produtos, serviços, processos e métodos anteriormente inexistentes ou apresentem características novas e diferentes do padrão vigente.

Quando falamos na transformação da linguagem para os entrevistados, vêm à tona dois tipos, aquela linguagem referente a **linguagem cinematográfica**, diretamente relacionado a estética, ao roteiro e ao cenário. As questões de alteridade são demonstradas e diretamente relacionada a maneira de se comunicar, ou melhor, dar ao público acesso à obra de diversas maneiras.

Sobre essa questão, o produtor E1 não acredita que uma produção cinematográfica que trabalhe com a **regionalização da linguagem** obtenha interesse nacional ou internacional. Muitas vezes sequer consegue aceitação local, como pode ser visualizado nos seguintes fragmentos:

[...] você quer fazer um filme e você quer comercializá-lo, você quer que outras culturas se interessem, você quer que o brasileiro de outras regiões também se interesse. Então, ele tem que tratar de dilemas, de temas, de coisas que sejam universais, que interessem ao ser humano, é isso que eu me interesso como produtor. Se ele for demasiadamente local, que não consiga sair daqui, eu já vou perceber antecipadamente que eu não vou... a não ser que aquilo seja tão importante, ou seja uma biografia sobre alguém que é tão importante pro local que mesmo que seja local, seja interessante de ser tratado e que eu possa fazer disso um evento ou uma situação importante.

Existem filmes regionais que podem se tornar um fenômeno local, mas que não atingem notoriedade nacionalmente, como o “Cine Holliúdy”, uma comédia longa metragem produzido no Ceará. Geralmente a preferência é dada a situações locais, mas que utilizem **linguagens mais universais**, como o filme do Guel Arraes, baseado na peça de Ariano Suassuna, O Auto da Compadecida; trata-se de um filme nacional, baseado em ícones de uma cultura local muito enraizada, mas ele foi um sucesso no Brasil inteiro. Mas, cabe ressaltar que o filme de Guel Arraes não pode ser chamado de um filme pernambucano, uma vez que é da Globo Filmes. Apenas o tema, o escritor e o cenário eram pernambucanos.

Os filmes que podem ser considerados pernambucanos, como “Cinema, Aspirinas e Urubus, Amarelo Manga, Tatuagem, O Som ao Redor, A Febre do Rato, Sangue Azul, História da Eternidade. [...] são sempre **temas universais** e é aí que está a riqueza desses filmes” (E1). Neste caso, entende-se por temas universais aqueles que tratam de problemas e situações presentes em todos o mundo como: pobreza, discriminação, desigualdade social, dentre outros.

[...] eu gosto de trabalhar com diretores onde eu me interesso pela visão de mundo deles. Essa visão de mundo deles passa por originalidade, eles podem olhar muito pra questões locais, mas elas têm que ter tratamento universal. Porque você quer fazer um filme e você quer comercializá-lo, você quer que outras culturas se interessem, você quer que o brasileiro de outras regiões também se interesse. Então, ele tem que tratar de dilemas, de temas, de coisas que sejam universais, que interessem ao ser humano, é isso que eu me interesso como produtor. Se ele for demasiadamente local, que não consiga sair daqui, eu já vou perceber antecipadamente que eu não vou [...] (E1)

Para E2, a aceitação de uma **linguagem regionalizada** depende do público. Mas sua expansão para outras regiões do Brasil, ou mesmo para o exterior, provavelmente não acontecerá nesses casos. A venda de uma **produção muito regional** para a televisão também não ocorre, e se acontecer, não consegue um bom valor. Ela cita, como exemplo, “O Auto da Compadecida”, que apesar da boa aceitação nacional, não chegou a ter repercussão internacional.

As produções pernambucanas são sempre criadas tendo uma atenção especial com aquilo que ela vai estimular e trazer para o público, neste caso a mensagem que o filme passa é considerada muito importante. Diferente das produções hollywoodianas que têm como foco a comercialização dos filmes e conseqüentemente os números das bilheterias.

[...] tem uma coisa que eu consigo enxergar, que poderia existir uma demanda de pessoas que querem ver sua própria realidade no cinema, acho que isso existe. Agora a forma que isso está mostrado enquanto linguagem cinematográfica, estética e tal, eu acho que é como eu falei, o que consome no cinema é se for uma linguagem comédia romântica, enfim essas coisas mais hollywoodianas, isso eles querem fazer dessa forma, porque isso é o que as pessoas consomem (E3).

Como o filme produzido em Pernambuco revela uma característica autoral e não comercial, as produtoras têm a preocupação de utilizar as diversas plataformas de distribuição para chegar até o público as **questões de alteridade** são bem marcadas nos diálogos que ressaltam a necessidade de existir uma audiência para que realmente a obra se configure como um produto cultural. A produtora 3 tem uma característica de produzir filmes que incitam o debate, a exemplo do documentário “Doméstica”. O referido documentário provocou inúmeros debates pelo Brasil e, com ajuda financeira do Cemit (entidade americana) e do Funcultura, foi criada uma forma de **distribuição alternativa** que abrangesse o público que não frequentava cinemas, além de contemplar as salas de cinema tradicionais. Essa forma

alternativa de distribuição inclui a elaboração de material pedagógico para educadores, para que eles possam ser lançados em sala de aula para debate.

As chamadas formas de distribuição alternativas vêm como uma opção a fim de que as pessoas tenham direito de ter acesso aos filmes que são financiados pelo estado [...] a gente tem que procurar outras fontes que as pessoas vejam, senão sem as pessoas o filme não existe. Não existe se as pessoas não vêm. Você pode fazer o melhor filme do mundo, mas se ninguém ver, aquilo não existe (E3).

O empreendedor cultural tem o papel de tornar sua obra audível, transformando-a em objeto de reflexão e mudança da sociedade. Sousa; Paiva Júnior (2012, p. 34) observam as questões de alteridade no ato de empreender, quando dizem que:

[...] ato de empreender se orienta por uma visão maior, por certa obstinação e discernimento sobre o que o ambiente necessita e com o intuito de servir ao outro, visto que na alteridade essa ação efetiva satisfaz o próprio eu. Dessa forma, a ação empreendedora se instala em um processo cujo prisma é reflexivo e dialógico, bem como em algo voltado para o servir.

## 5.2.2 Inovação

Os pontos importantes ligados a dimensão inovação como forma de *expertise* encontrados no estudo foram dois. O primeiro está relacionado às novas tecnologias de exibição como alternativa de chegar ao público e que se relacionam às questões de alteridade comentadas anteriormente e a maneira como as produtoras se comunicam com seu público. O segundo ponto se refere às tecnologias utilizadas na produção e direção das obras cinematográficas.

Inovar tem a ver com o esforço de transformar oportunidades em ideias de negócios, agregando novos clientes e novos mercados através de uma rede de relacionamento. Nos setores criativos, a inovação é tema recorrente devido ao potencial inventivo deste segmento. Sendo a criatividade uma importante variável no desenvolvimento de inovações, o conceito de inovação está inserido ao conceito de economia criativa, pois o processo de inovar envolve

elementos fundamentais para o seu desenvolvimento (BRASIL, 2011). Assim, a criatividade é um processo que questiona os limites estabelecidos e impulsiona a inovação (NEWBIGIN, 2010).

A inovação aplicada ao empreendimento criativo pode trazer várias formas de aprendizado e conseqüentemente auxiliar no desenvolvimento da expertise do empreendedor. Julien (2010) infere que a inovação coloca-se como fator chave para diferenciar as empresas dos seus concorrentes e se manifesta principalmente pela aprendizagem, ou seja, da apropriação e transformação das informações recebidas ou buscadas pelo empreendedor dentro e fora da organização, tornando-se um processo que caracteriza-se como coletivo, interativo, externo e interno

A inovação está estreitamente associada à tecnologia e à criatividade e pode estar relacionada a novos processos, procedimentos ou produtos. Mas nem toda invenção se transforma em inovação, pois esta só se efetiva se for implementada com sucesso (MOREIRA, 2007). Dessa forma, é possível compreender a relevância das novas tecnologias no estímulo à criatividade e, conseqüentemente, a **novas formas de distribuição**. Com base nessa definição, para E1 seus produtos

[...] têm uma boa penetração, assim, de mercado. Todos os filmes foram lançados comercialmente em salas de cinema, foram exibidos em todas as capitais brasileiras, ou quase todas, foram lançados em home vídeo, DVD ou Blu-Ray, foram vendidos para emissoras de TV, foram lançados internacionalmente, ou foram a festivais nacionais e internacionais e quase todos eles premiados nesses festivais.

Para o produtor, seus produtos são inovadores, originais e singulares. A inovação é utilizada, **principalmente no lançamento dos produtos**. Já E2 se preocupa mais em buscar o diferencial em seus projetos, no caso do cinema, ela “busca que cada obra tenha esse caráter de originalidade, inovação e de criatividade que está muito ligado ao diretor. Ao estilo dele, à

forma como ele conduz a equipe e a história que ele quer contar. É preciso você encontrar alguma lacuna”.

Para E3, as produções da sua produtora podem ser consideradas inovadoras porque são filmes que “tem um discurso que é muito importante para as pessoas saberem. [...] ao mesmo tempo que se mostra muito pertinente para provocar debate”. Segundo ela, a linguagem usada nas produções pode ser considerada inovadora e com relevante alcance. Cita como exemplo o documentário “Doméstica” que está sendo distribuído para 500 escolas do estado de Pernambuco.

Os incentivos destinados pela esfera pública à indústria cinematográfica se concentraram por muitos anos na produção dos filmes; e, pouco se fez para desenvolver a circulação das obras. Esse fato pode ser observado na cadeia produtiva cinematográfica nacional que não estabelece um equilíbrio entre a produção, distribuição e a exibição.

A inovação por si só não é suficiente para driblar os problemas de distribuição, porque, segundo E1, “são as salas de cinema que decidem o que será exibido”, desse modo, o distribuidor, para poder inserir um filme autoral e local no mercado cinematográfico, precisa usar de muita criatividade.

Em se tratando do mercado exibidor pernambucano, a situação é mais complexa, uma vez que a valorização do produto local é pequena e muitas vezes precisa ser chancelada por prêmios internacionais para poder conseguir um pouco de notoriedade. O empreendedor E1 aborda um outro problema do mercado que reside em “um sistema educacional também em uma população que foi educada vendo telenovela”. Somando-se a isso os altos valores dos ingressos e a limitação das salas de cinema nos grandes centros urbanos, resulta-se em uma estatística assombrosa: “77% dos brasileiros não vai ao cinema, quer dizer, não vai nenhuma vez por ano, desses outros 23% que vão estão aqueles que foram uma vez só por ano pra ver uma comédia romântica chamada ‘Se Eu Fosse Você’ número 27”. (E1)



A opinião sobre a problemática na distribuição e escoamento dos produtos também é corroborada E2, como pode ser observado no fragmento de sua entrevista transcrito a seguir:

[...] o público do cinema tem reduzido no mundo inteiro. O Brasil é um país que só tem oito, nove por cento dos municípios com sala de cinema, mas essa ainda é uma exigência que as políticas públicas têm para considerar que o seu projeto é elegível para vários editais. Você tem um compromisso de lançamento. Só que você tem poucas distribuidoras, pouco investimento para distribuição no Brasil e salas de cinema cada vez mais comprometidas, mesmo com os acordos recentes de exibição, muito comprometidas com o cinema norte americano, que é uma imposição no mundo inteiro, não é uma característica só do Brasil.

Para E3, a problemática da distribuição requer ideias inovadoras por parte da empresa que quer ver seu produto exibido. Porque, segundo a entrevistada, não adianta receber financiamento estatal se não terá como exibir, uma vez que “a forma que funciona a distribuição comercial no Brasil, nas salas de cinema, as pessoas não vão ver esse tipo de filme. Ninguém vai pagar 25 reais para ver um documentário sobre empregada doméstica. Isso por nossa experiência, não vão”.

Desse modo, cria-se um grande gargalo para o cinema local. Cabe ao produtor cinematográfico, visto sob a perspectiva do empreendedor cultural, criar soluções inovadoras para lidar com os tramites relacionados às criações artísticas e o consumo de suas obras. (UNCTAD, 2013).

Algumas produções como o caso dos documentários, independente da divulgação, tornam-se inviáveis para as salas de cinema. Sendo assim E3 acredita nas formas **alternativas de distribuição**, como forma de escoar esta produção. É uma das formas mais usadas, hoje em dia, é a exibição destas produções em escolas e universidades com o intuito de **estimular o debate e a reflexão** sobre problemas sociais.

No que se refere ao mercado de exibição dos filmes produzidos em Pernambuco e em outros estados do Brasil, filmes que não demonstram ostentar o perfil hollywoodiano não encontram mercado, como pode ser ilustrado no seguinte fragmento transcrito: “[...] é difícil

emplacar filmes nacionais que não sejam da Globo, comédia romântica. Porque é isso que todo mundo quer consumir, não querem ver cinema nacional” (E3).

O produtor do cinema pernambucano está inserido num espaço de distribuição de filmes que sofre dominação internacional, e a produção nacional se encontra à margem dos centros cinematográficos. Além disso, há determinada concentração regional na distribuição de recursos captados por leis de incentivo no Brasil, especificamente nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo, que juntos representam 92,75% do total captado de 1995 a 2008. Nesse período, o total de recursos captado em Pernambuco representa a fatia de 0,32% (CRIBARI, 2009). A importância das formas alternativas de distribuição se faz presente, como o Cinecultura e outros incontáveis cineclubes existentes no Brasil, além do percentual de 7% dos filmes nacionais que as salas de cinema são obrigadas a exibir. Mas, a agência de cinema contabiliza apenas os números de bilheteria; os dados inerentes as formas alternativas de distribuição não são levados em consideração.

Ainda em se tratando de inovação, as transformações propiciadas pelas tecnologias no cinema contemporâneo ampliam a forma de composição da informação. Para E1, o objetivo reside em “buscar sempre o suporte de captação adequada à linguagem do filme que a gente está contando”, independente da tecnologia ofertada, porque, se uma determinada técnica se mostra mais eficiente e menos onerosa, não há motivo para captar recursos com valores mais elevados, quando se tem recursos rareados. Para E1, “O produtor não deve ser refém da tecnologia, da geração que quer mais. Ele tem que trabalhar”. Ou seja, os produtores não podem se render à obrigação da utilização de tecnologias de ponta só por uma imposição do mercado.

Mas, de acordo com Newbiggin (2010), o advento de novas tecnologias vem sendo observado não só no que se refere ao processo produtivo de produtos culturais, como também à distribuição destes produtos, o que afeta a lógica de consumo desse segmento. Várias produtores de filmes produzidos em Pernambuco, a exemplo da Produtora 1 com o filme O

Som ao Redor, começam a usar plataformas da internet para romper com o gargalo existente na distribuição como “plataformas *iTunes* e *Now*”, além da TV fechada, como TV SESC, Canal Brasil, Telecine, Telecine Clube e HBO” (E1).

No caso da E2, utilizam *iTunes*, além do *Equinox* e do *Modus* (que são plataformas de distribuição em salas de cinema digitais completamente). A Produtora 3 faz uso da plataforma Vídeo *OnDemand*, onde os filmes de curta metragem são gratuitos e os de longa metragem , alguns são pagos, outros gratuitos. Já a Produtora 1, segundo E1, tem

[...] uma boa penetração, assim, de mercado. Todos os filmes foram lançados comercialmente em salas de cinema, foram exibidos em todas as capitais brasileiras, ou quase todas, foram lançados em home vídeo, DVD ou Blu-Ray, foram vendidos para emissoras de TV, foram lançados internacionalmente, ou foram a festivais nacionais e internacionais e quase todos eles premiados nesses festivais. Então, você faz uma ocupação de todas as janelas de exibição possíveis, tanto as janelas comerciais, quanto as janelas de festivais e mostras e, no final, a gente ainda licencia para cineclubes porque a ideia da gente é que eles sempre sejam vistos pela maior quantidade de pessoas possíveis. Se eles são inovadores, eu acho que a gente busca inovação da mesma forma como a gente busca originalidade, singularidade que são também palavras do cinema, não só inovação, como originalidade e singularidade.

Essas novas possibilidades ampliam as **alternativas para consumo** de filmes que encontram dificuldades para entrar no circuito de exibição convencional. Portanto, as Indústrias Criativas assimilam e produzem rapidamente mudanças:

As indústrias criativas vêm criando precedentes importantes, em contraste com outros setores menos ágeis e dinâmicos da economia: interpretam e fazem uma aplicação criativa do conhecimento de forma inovadora, adotam tecnologias e novos modelos de negócio e de cooperação com facilidade, pensam em função de planos internacionais e utilizam tecnologia para se aproximar dos seus clientes (NEWBIGIN, 2010, p. 25).

Esse binômio produção/consumo no setor cinematográfico traz à tona a relação dos significados e do simbolismo aportados por estes produtos e está associado à figura do empreendedor cultural. Conforme Guerra; Paiva Júnior (2011), o empreendedorismo cultural está diretamente relacionado com a produção de bens e serviços culturais que corresponde a

produtos cujo principal valor é o simbólico, além disso, eles advêm da sua função como detentores de significados vinculados a elementos como imagens, símbolos, sinais e sons.

Essas particularidades do segmento exigem do produtor cinematográfico habilidades diferenciadas, a figura do empreendedor cultural emerge como solução para esse cenário devido suas características inovadoras. O empreendedor cultural é reconhecido aqui em sua ação dinâmica de mobilizar recursos criativos e financeiros, atuando em redes, visando a gestão de empreendimentos culturais (LIMEIRA, 2008).

## 6 Considerações finais

Como forma de destacar aspectos emergentes na análise deste estudo, retorna-se, aqui, o questionamento norteador inicial: **como ocorre a *expertise* em meio à ação empreendedora de dirigentes de empresas da indústria cinematográfica domiciliadas na cidade do Recife?**

As considerações finais foram elaboradas em torno dos quatro eixos temáticos que estruturam esse trabalho: o Empreendedorismo, a economia criativa, o empreendedorismo cultural, a *expertise*; e, o suporte da análise de conteúdo. O presente estudo buscou elucidar como vem ocorrendo a *expertise* em meio à ação empreendedora no setor cultural; e, para tanto, utilizou-se o modelo de Paiva Júnior (2004) em conjunto com outros pesquisadores que vêm, ao longo dos anos, se dedicando ao fenômeno do empreendedorismo.

A perspectiva do empreendedorismo cultural contribui de modo considerável com uma análise específica com respeito à *expertise* do produtor na indústria cinematográfica pernambucana. O estudo apresentou as cinco dimensões da *expertise*: desenvolvimento de competências, intercâmbio de conhecimento, transformação da linguagem, inversão e inovação, evidenciando a impossibilidade de se analisar cada uma de forma isolada, por serem atividades dinâmicas que se manifestam na esfera cultural. As competências estão subjacentes à maneira de pensar e agir dos empreendedores diante das incertezas existentes no âmbito empresarial e social. E se inserem num contexto onde o empreendedor cultural apresenta-se como um ser reflexivo e dialógico que é formado e legitimado por meio das relações sociais.

O mercado empreendedor cinematográfico, mesmo com todos incentivos públicos, apresenta-se como instável e sem garantia de sustentabilidade. Recorrer a projetos diferenciados ligados à área do audiovisual tem sido uma alternativa de sobrevivência empresarial. Muitas vezes estes “produtores de símbolos”, são forçados a desenvolverem

muitas habilidades para conseguir lidar com todas as adversidades sofridas por quem quer produzir filmes às margens dos centros econômicos.

O empreendedor cultural cinematográfico consolida sua *expertise* em duas áreas de abrangências: A primeira está pautada pelo aprendizado reflexivo (desenvolvimento de competências, intercâmbio de conhecimento e inversão) que utiliza subcategorias como a preocupação com a sustentabilidade empresarial, o enfrentamento dos riscos e desafios, relacionamento com parceiros, autocrítica, captação de recursos, comunicação, colaboração e a ressignificação e previsão das perdas como caminhos para uma aprendizagem que se reflete no resultado das produções lançadas. A segunda área está relacionada diretamente ao produto e as relações com o público por meio da comunicação como tecnologia (transformação da linguagem e inovação) e dizem respeito a utilização da linguagem universal em seus produtos, as relações de distribuição e alteridade, aos equipamentos e as alternativas de consumo.

Com base no exposto percebe-se que não é possível dissociar as dimensões da *expertise*, ou seja, torna-se impossível analisar a *expertise* isolando-se suas subdimensões. Assim, o estudo evidencia importância considerável do desenvolvimento de competências através do intercâmbio de conhecimentos, principalmente no que se refere às redes de relacionamento interestaduais e internacionais.

O intercâmbio de conhecimentos que ocorre nas esferas interestadual e internacional é favorecido pelas janelas de exibição das obras em festivais de grande destaque e importância na área. No que se refere ao intercâmbio local de conhecimentos, ele também tem se fortalecido e se mantém com clima amistoso entre as produtoras. O aprendizado neste caso acontece de forma reduzida, pois os relatos nos mostram que os produtores têm competências muito próximas. As coproduções no âmbito estadual têm refletido em um maior número de produções, sem contar na qualidade técnica e estética, muitas vezes reconhecidas internacionalmente (mesmo que pouco conhecidas localmente) em festivais mundiais.

Esse desenvolvimento de competências no mercado cinematográfico e a ampliação na quantidade e na qualidade das produções vem solidificando o setor e, conseqüentemente, proporcionando a formalização de muitas empresas que há pouco tempo existiam apenas no CNPJ, em endereços residenciais, para poder buscar fontes de financiamento estatal e só formavam a equipe de produção quando o projeto obtinha aprovação. E, com essa ampliação no mercado, as produtoras passaram a oferecer posições de trabalho fixas (mesmo que ainda em pouca quantidade, haja vista a dificuldade de patrocínio e linhas de financiamento para suas produções).

A visão sobre aprender com os riscos e desafios, nas diferentes produtoras pesquisadas, é unânime ao destacar que a cada produção, coprodução e intercâmbio de conhecimento se consegue mais experiência para lidar com os problemas chegando até a se tornarem previsíveis.

Os resultados também apontam para um esforço de produção pautado na subjetividade dos empreendedores, tanto com os relacionamentos estabelecidos com seus colegas, como em suas trajetórias individuais. Por meio desse formato de organização, os produtores assumiram o desafio de criar um cinema que estimula o espectador a pensar e a debater sobre diversos assuntos, principalmente aqueles que tratam de conflitos sociais, e acabam tornando-se um interlocutor do discurso do filme. Isso reforça a ideia de alteridade de que o filme que é produzido precisa chegar ao alcance das pessoas, pois o filme só passa a existir e fortalecer seu papel transformador e cultural se ele chegar aos consumidores.

Esse papel transformador e cultural só é alcançado, muitas vezes, quando são usadas outras formas de distribuição, que vão além das salas de cinema, e que já não são mais consideradas alternativas. Plataformas tipo *VoD* e *On streaming* já fazem parte do mercado distribuidor e se configuram atualmente como um canal de exibição mais permanente, a exemplo disso são filmes pernambucanos lançados em 2010 e 2012, que são exibidos em canais de TV aberta e paga.

A reflexão sobre a necessidade de profissionalização no setor e a autocrítica da ação do empreendedor na área cinematográfica contribui para a formalização do setor; a partir do momento em que o produtor cultural percebe a necessidade de manter (ou formar) em seu quadro funcional (fixo ou para determinados projetos) pessoas qualificadas e motivadas. No entanto, os estilos de produção de cada realizador vislumbram formas diferentes de pensar e fazer cinema. Esse fato implica na elaboração subjetiva de critérios sobre a qualidade das obras, o mérito de políticas públicas e a entrada de novos realizadores no campo da produção por parte desses produtores.

Mas, é consenso dos produtores que a produção cinematográfica pernambucana esbarra em problemas para captação de recursos e falta de investimentos públicos na área. A pesquisa também evidenciou que os produtores do cinema pernambucano trabalham com os instrumentos que consideram adequados para cada projeto desenvolvido. Entretanto, a dificuldade ainda é encontrada no esforço para adquirir e acessar instrumentos modernos, uma vez que os recursos (em sua maioria estatais) não podem ser utilizados para aquisição de lentes ou outro equipamento. Mas, quando se faz necessária a aquisição de algum instrumento mais moderno, as parcerias com outras produtoras ajudam com empréstimos dos equipamentos. A aquisição de novos equipamentos, também, podem vir através da captação de recursos alternativos, geralmente advindos com parcerias firmadas com produtoras internacionais.

As produtoras quando conseguem captar recursos para efetivar seus projetos; quando os concluem, encontram um problema ainda maior que a captação de recursos: sua inserção no mercado exibidor. A distribuição e a exibição, etapas que completam a circulação dos filmes, ainda sofrem com os efeitos da falta de políticas públicas que garantam a inserção e a sobrevivência dessas obras nos circuitos de exibição. Essa problemática ocorre, principalmente, porque os filmes pernambucanos se colocam dependentes de um circuito comercial que visa o lucro.



A partir das dificuldades encontradas em distribuir seus produtos nas salas de exibição, as produtoras estão buscando alternativas para ter suas produções exibidas e comercializadas, como por exemplo, direcionando suas produções para escolas, internet e cineclubes (que são obrigados a incluir um determinado percentual de filmes nacionais em sua grade).

O referencial teórico utilizado nos permitiu realizar várias reflexões, a principal delas foi o fato da *expertise* como parte da ação empreendedora ser utilizada como ferramenta de gestão contribuindo para o fortalecimento das produtoras de cinema. Assim, os empreendedores se apropriam dos elementos evidenciados na ação empreendedora e por intermédio do empreendedorismo cultural, constroem caminhos para a sustentabilidade do negócio com o desenvolvimento de competências, a inversão das perdas, a comunicação e a inovação. A ação do empreendedor cultural do cinema pernambucano está relacionada com um esforço de emancipação destes grupos, a melhoria de condições de produção e a aquisição de recursos em meio à articulação em rede. Em meio a este contexto, encontramos um empreendedor polifônico, ou seja, um empreendedor que funciona como um ser autônomo com visão de mundo, voz e posição própria. Mesmo tendo visões e experiências diferentes na ação de empreender utilizando sua *expertise*, os empreendedores comungam entre si um alto grau de comprometimento com todas as fases da produção de sua obra e tentam, com cada produto cultural colocado no mercado, se legitimar como um produtor de produtos com consumo simbólico.

## Referências

- ALMEIDA, S. L.; GUERRA, J. R. F.; OLIVEIRA, M. A. F. O Desenvolvimento de Competências Empreendedoras em Ambientes de Pré-Incubação: o empreendedor novição como praticante reflexivo. **Caderno de Resumos do V EGEPE**, São Paulo, 2008.
- AMARAL, D. J. Empreendedores e as estratégias empreendedoras: a percepção dos atores sociais frente aos seus empreendimentos. **XXXIII Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração**. São Paulo/SP. 2009.
- AMARAL, D. J.; NASSIF, V. M. J.; HASHIMOTO, M. Empreendedores e as estratégias empreendedoras: a percepção dos atores sociais frente aos seus empreendimentos. **Anais. SIMPO I**, 2011.
- ANCINE. OCA. **Anuário estatístico do cinema brasileiro 2013**. Brasília, 2013.
- ANTAL, A. B.; DIERKES, M; CHILD, J. **Organizational learning and knowledge: Reflections on the dynamics of the field and challenges for the future**. Oxford: Oxford University Press, 2001.
- ARAÚJO, S. F. **Utilização de soluções business-to-business (b2b) no segmento downstream da cadeia de suprimentos de uma distribuidora de combustíveis**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, Brasil, 2008.
- AZULAY, T. J. **Por uma política cinematográfica brasileira do século XXI**. São Paulo: Escrituras, 2007.
- BANKS, M., LOVATT, A.; O'CONNOR, J.; RAFFO, C. Risk and trust in the cultural industries. **Geoforum**, v. 31, n. 4, p. 453-464, 2000.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARON, R.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thompson, 2007.
- BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. Significado do trabalho nas indústrias criativas, **RAE**, v. 51, n. 2, p. 143-159, 2013.
- BENDASSOLLI, P. F.; WOOD JR., T.; KIRSCHBAUM, C.; CUNHA, M. Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. **RAE**, v. 49, n. 1, p. 10-18, 2009.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de Sociologia do Conhecimento**. Tradução: Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis: Vozes, 2008.
- BERNARDET, J. C. **O que é cinema?** São Paulo: Brasiliense, 2004.
- BITENCOURT, C. W. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo/RS: Unisinos, 2005.

BOAVA, D. L. T.; MACEDO, M. F. Esboço para uma teoria tridimensional do empreendedorismo. **XXXIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**. São Paulo, SP. 2009.

BOURDIEU, P. **A economia das trocas simbólicas**. São Paulo: Perspectiva, 2004.

BOUTILLIER, S.; UZUNIDIS, D. **L'entrepreneur**. Paris: Economica, 1999.

BRASIL. **Plano da secretaria da economia criativa: políticas, diretrizes e ações, 2011 – 2014**. Brasília: Ministério da Cultura, 2012.

BRASIL. Ministério da Cultura. **Plano da Secretaria da Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações, 2011 – 2014**. Brasília, 2011.

CAIADO, A. S. C. (Coord.). **Economia Criativa na cidade de São Paulo: Diagnóstico e Potencialidade**. São Paulo: FUNDAP, 2011.

CAPUTO, E. F.; BATAGLIA, W. A influência da inovação na estrutura de exibição da indústria cinematográfica brasileira. **XXVI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**. Vitória, 2010.

CARVALHO, L. A. **Pressões ambientais e mudanças institucionais no campo do cinema em Pernambuco**. 2006. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFPE, Recife, 2006.

CASSIS, Y.; MINOGLU, I. P. **Entrepreneurship in theory and history**. New York: PalgraveMacmillan, 2005.

CASTELLS, M. **Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da Internet**. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. 10. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

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

CHANAL, V. Innovation management and organizational learning: a discursive approach. **European Journal of Innovation Management**, v. 7, n. 1, p. 56-64, 2004.

CHASE, W; SIMON, H. The mind's eye in chess. In W. G. Chase, ed., **Visual information processing**. New York: Academic Press, 1973

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2010.

CHIZZOTTI, A. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 16, n. 2, p. 221-236, 2003.

COPE, J. **Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship**. New York: Entrepreneurship Theory and Practice, 2005.

COPE, J. Entrepreneurial Learning and critical reflection: Discontinuous events as triggers for higher level learning. **Management Learning**, v. 34, n. 4, p. 429-450, 2003.

COUTO, H. **Serão as indústrias criativas inovadoras?** O caso da indústria dos filmes em Portugal. Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto, Porto - Portugal, 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto** Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRIBARI, I. **Produção Cultural e Propriedade Intelectual**. Recife: Fundação Joaquim Nabuco; Editora Massangana, 2009.

CRUZ, F. S. da. **A cultura da mídia no Rio Grande do Sul**. Tese de doutorado. 227fs. Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2006.

CURRAH, A. Hollywood versus the Internet: the media and entertainment industries in a digital and networked economy. **Journal of Economic Geography**, v. 6, n. 4, p. 439-50, 2006.

DAMANPOUR, F. **Organizational size and innovation**. Management Science . New Jersey, v. 13, n. 3, p. 375-402, 1992.

DANJOU, I. L' entrepreneuriat: un champ fertile à la recherche de son unité. **Revue Française de Gestion**, v.28, n.138. p.109-125. 2002.

DAVIDSSON, P. **Researching entrepreneurship**. New York: Springer, 2004.

DCMS. **Creative Britain** – New Talents for the New Economy, London, UK: Department for Culture Media and Sport, 2008.

DEMO, P. **Conhecimento moderno: sobre ética e intervenção do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 2006.

DIMAGGIO, P. J. **Cultural Entrepreneurship in Nineteenth-Century Boston: The Creation of an Organizational Base for High Culture in America**. New York: Oxford University Press, 1986.

DOWNING, S. **The social construction of entrepreneurship: narrative and dramatic process in the coproduction of organizations and identities**. Entrepreneurship: Theory and Practice, v. 29, n. 2, p. 185-204, 2005.

DUARTE, J. **Entrevista em profundidade**. São Paulo: Atlas, 2005.

EARP, F.; SROULEVICH, H. **O mercado de cinema no Brasil**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2008.

FIGUEIRÔA, A. O manguebeat cinematográfico de Amarelo Manga: energia e lama nas telas. Trabalho apresentado ao NP 07 – Comunicação Audiovisual, do **VI Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom**. Brasília, 2006.

FIGUEIRÔA, A. **Cinema Pernambucano: uma história em ciclos**. Recife: Fundação de Cultura Cidade do Recife, 2000.

FILION, L. J. Entendendo os intraempreendedores como visionistas. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 9, n. 2, abr./jun., 2004.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, abr./jun. 1999.

FIRJAN. Federação das Indústrias do Rio de Janeiro. **Indústria criativa: mapeamento da indústria criativa no Brasil**. Rio de Janeiro: Firjan, 2012.

FIRJAN. Federação das Indústrias do Rio de Janeiro. **A cadeia da indústria criativa no Brasil**. Rio de Janeiro: Firjan, 2011.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão e Produção**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2003.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2013.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo: Artmed, 2009.

FLICK, U. **Pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FORNAZARI, F. K. Reforma do estado e agências reguladoras: o caso ANCINE e ANCINAV. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Salvador, BA, Brasil, 2006.

FRENCH, P. A.; STERNBERG, R. J. Expertise and intelligent thinking: when is it worse to know better? In: STERNBERG, R. J. *Advances in the psychology of human intelligence*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1989. v. 5, p. 157-188.

FREITAS, D. G. **Vídeo locadora: estudo da atividade empresarial**. Sergipe: SEBRAE/PE, 2004. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/63DDF5BAFDD4B00E83256E8300740B33/\\$File/NT00048B76.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/63DDF5BAFDD4B00E83256E8300740B33/$File/NT00048B76.pdf) Acesso: 29 mai 2015.

FREITAS, L. C. **Uma Pós-Modernidade de Libertação: reconstruindo esperanças**. Campinas, SP: Autores Associados, 2005.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. **Trilhas de aprendizagem como estratégias de TD&E**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

GALVÃO, A. C. T. Pesquisa sobre expertise: perspectivas e limitações. **Temas em Psicologia**, v. 9, n. 3, p. 53-68, 2003.

GALVÃO, A. PERFEITO, C.; MACEDO, R. Desenvolvimento de expertise: um estudo de caso. **Rev. Diálogo Educ.**, Curitiba, v. 11, n. 34, p. 1015-1033, 2011.

GARCIA, U. L.; GIMENEZ, F. A. P.; TOLEDO, A. Ações e comportamento intra-empresendedores: uma escala de mensuração. **Anais. V Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas.** São Paulo, 2008.

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

GODOI, A. S.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa nas organizações: paradigmas estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006.

GONÇALVES, A. S. Associativismo e representação institucional: o movimento empresarial espírito santo em ação. **XIV Congresso Brasileiro de Sociologia.** Rio de Janeiro, 2009

GOUVEIA, T. B.; GRISCI, C. L. I. A demanda empreendedora e o trabalho imaterial na construção da subjetividade do “empreendedor”. **XXX Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração.** Salvador, 2006.

GUERRA, J. F. R. **O empreendedorismo cultural na produção de cinema: a dinâmica empreendedora de realizadores de filmes pernambucanos.** Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2011.

\_\_\_\_\_; PAIVA JÚNIOR, F. G. O empreendedorismo no campo da produção cultural: analisando a dimensão privada da ação empreendedora no audiovisual. **Revista Livre de Cinema**, v. 1, n. 2, p. 55-73, mai/ago, 2014.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo cultural na produção cinematográfica: a ação empreendedora de realizadores de filmes pernambucanos. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 78-99, 2011.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo cultural na produção cinematográfica: a dinâmica empreendedora de realizadores de filmes pernambucanos. In: VI EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2010, Recife, **Anais do VI EGEPE**, 2010.

\_\_\_\_\_. [Re]pensando a Articulação entre o Empreendedorismo e a Produção Cultural: o olhar inspirado nos Estudos Culturais. In: V ENECULT - Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, 2009, Salvador. **Anais do V ENECULT**, 2009.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo Cultural na Produção Cinematográfica: a ação empreendedora de realizadores de filmes pernambucanos. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 3, p. 78 – 99, 2008.

GUSMÃO, N. M. M. de. Linguagem, cultura e alteridade: imagens do outro. **Cadernos de Pesquisa**, n. 107, p. 41-78, jul. 1999.

HAGOORT, G. **Study on the entrepreneurial dimension of cultural and creative industries Progress & Interim Report.** Utrecht: Utrecht School of Arts, 2009.

HALL, S. **Da Diáspora: identidade e mediações culturais.** 2. reim. rev. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

HARMEILING, S. Contingency as an entrepreneurial resource: How private obsession fulfills public need. **Journal of Business Venturing**, v. 26, p. 293-305, 2011.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. Tradução de Teresa Cristina Felix de Souza. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HUMPHRIES, A. S.; WILDING, R. D. Long term collaborative business relationships: the impact of trust and c3 behaviour. **Journal of Marketing Management**, v. 20, n. 9-10, p. 1107-1122, 2004.

JAMESON, F. **Marxismo e Teorias do Pós-moderno**. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 2004.

JENSEN, J. (1984). **An interpretive approach to cultural production**. In W. Roland (Ed.), *Interpreting television: Current research perspectives*. Beverly Hills: Sage

JOHANNISSON, B. Entrepreneurship as a collective phenomenon. **RENT XII**, Lyon, França, novembro, 1998, p.1-41.

JOHNSON, R. **O que é, afinal, Estudos Culturais?** 3. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

JULIEN, P. A. **Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento**. Tradução Márcia Ferreira Salvador. São Paulo: Saraiva, 2010.

KIRZNER, I. **Competition and Entrepreneurship**. Chicago: University of Chicago Press, 1973.

LANDSTROM, H.; BENNER, M. **Entrepreneurship presearch: a history of scholarly migration**. Great Britain: Edward Elgar Publishing, 2010.

LANDSTRÖM, H.; HARIRCHI, G.; ASTRÖM, F. Entrepreneurship: Exploring the Knowledge base. **Research Policy**, v. 41, p. 1154-1181, 2012.

LIMA, A. L. M. **A Chanchada brasileira e a mídia: O diálogo com o rádio, a imprensa, a televisão e o cinema nos anos 50**. São Paulo: Escola de Comunicação e Artes – USP, 2007.

LIMEIRA, T. M. V. **Empreendedor cultural: perfil e formação profissional**. São Paulo: FGVSP, 2008.

LUMPKIN, G.; DESS, G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.

MACHADO, H. P. V. Introdução. In: MACHADO, H. P. V. (Org.). **Empreendedorismo, oportunidades e cultura: Seleção de casos no contexto brasileiro**. Maringá: Eduem, 2013.

MACHADO, H. P. V.; NASSIF, V. M. J. Réplique - Empreendedores: Reflexões sobre Concepções Históricas e Contemporâneas. **Rev. adm. contemp.**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 6, p. 892-899, 2014.

MAMEDE, M. I. de B.; MOREIRA, M. Z. **Perfil de competências empreendedoras dos investidores Portugueses e Brasileiros: Um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará.** In: ENANPAD: 2005. Brasília/DF.

MAN, T. W. Y. Exploring the behavioural patterns of entrepreneurial learning: A competency approach. **Education & Training**, v. 48, n. 5, p. 309-321, 2006.

MAN, T. W. Y. **Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises in the Hong Kong services sector.** 360f. Unpublished doctoral thesis. Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong, 2001.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. The context of entrepreneurship in Hong Kong – An investigation through the patterns of entrepreneurial competencies in contrasting industrial environments. **Journal of Small Business and Enterprise Development**. v. 12, n. 4, 2005.

MARSON, M. I. **O Cinema da Retomada: Estado e cinema no Brasil da dissolução da Embrafilme à criação da ANCINE.** Campinas: Instituto de Filosofia e Ciências Humanas – Unicamp, 2006.

MARTELETO, R. M. Redes sociais, mediação e apropriação de informações: situando campos, objetos e conceitos na pesquisa em ciência da informação. **Pesq. bras. ci. inf.**, Brasília, v. 3, n. 1, p. 27-46, jan./dez. 2010.

MARTELETO, R. M.; SILVA, A. B. O. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. **Pesq. bras. ci. inf.**, Brasília, v. 33, n. 3, p. 41-49, set./dez.2004. Disponível em: < <http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/518>>. Acesso: 09 abr 2015.

MARTINEZ, K. G. **A distribuição no cinema pernambucano: Um Gargalo do Mercado (2002-2012).** Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil, 2013.

McCLELLAND, D. C. **Business Drive and National Achievement.** Harvard Business Review, july-august, p.99-112, 1971.

McCLELLAND, D. C. **The Achievement Society.** Princeton, New Jersey: D. Van Nostrand Co., 1991.

McGRATH, R. G. Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 1, p.13–30, 1999.

MELLO, S. B. C.; CORDEIRO, A. T.; TEIXEIRA, C. C. de M. Condições e contradições do ensino-aprendizagem: reflexões acerca de uma pedagogia político-crítica em Paulo Freire no contexto de uma sociedade de consumo. **Contrapontos**, Itajaí, v. 6, n. 3, p. 477-494, 2006.

MILES, I.; GREEN, L. **Hidden innovation in the creative industries.** London: National Endowment for Science, Technology and the Arts, 2008.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Rio de Janeiro: Vozes, 2010.



MORAES, L. V. S.; SILVA, M. A.; CUNHA, C. J. C. A. Aprendizagem Gerencial: teoria e prática. **RAE eletrônica**, v. 3, n. 1, art. 7, jan-jun. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n1/v3n1a09> Acesso: 10 abr 2015.

MOREIRA, D.; QUEIROZ, A. C **Inovação organizacional e tecnológica**. São Paulo: Thomson, 2007.

MURPHY, P.; LIAO, J.; WELSCH, H. P. A conceptual history of entrepreneurial thought. **Journal of Management History**, v. 12, p. 12-35, 2006.

MUZZIO, H; PAIVA JÚNIOR, F. A gestão na economia criativa e a identidade do indivíduo criativo inovador: em busca de uma convergência. **XXVIII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, Belo Horizonte/ MG – 16 a 18 de novembro de 2014.

NAIN, M. **Ilícito**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar editor, 2006.

NEGUS, K. **The Production of Culture**. Londres: Sage, 1997.

NEWBIGIN, John. **A Economia Criativa: Um Guia Introductório**. British Council, 2010.

NUDELIMAN, S; PFEIFFER, D. Novas Janelas. **Cinema e Mercado: Indústria Cinematográfica e Audiovisual Brasileira**. São Paulo: Escrituras, 2010.

OGBOR, J. Mythcizing and Reification in Entrepreneurial discourse: Ideology-critique of entrepreneurial studies. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 5, p. 605-635, 2000.

PAIVA JUNIOR, F. G. Competitividade e inovação influenciando o crescimento empresarial: a perspectiva dos empreendedores de base tecnológica. In: XXIX Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília, **Anais**. Brasília/DF, 2005.

\_\_\_\_\_. **O empreendedorismo na ação de empreender: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schultz**. Tese de Doutorado em Administração, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Belo Horizonte, 2004.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; ALMEIDA, S. L.; GUERRA, J. R. F. Produção Cinematográfica e Estudos Culturais: Uma Análise dos Discursos do Cinema Pernambucano Contemporâneo. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXXII, 2008, Rio de Janeiro, **Anais ENANPAD**. Rio de Janeiro, 2008.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; CORDEIRO, A. T. Empreendedorismo e o espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. **Anais do XXVI ENANPAD**. Salvador, 2002.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; FERNANDES, N. C. M. A contribuição da competência relacional do empreendedor para aperfeiçoar a qualidade de relacionamento entre empresas de base tecnológica. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 53-76, 2012.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. de S.; MELLO, S. C. B. Competências empreendedoras em comportamentos de dirigentes de êxito socialmente reconhecido. In:

**Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 27, 2003, Atibaia. Atibaia/SP: ANPAD, 2003.

PAIVA JUNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.

PELLEGRIN, I.; BALESTRO, M. V.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V.; CAULLIRAUX, H. M. Redes de inovação: construção e gestão da cooperação pró-inovação. **Rev. Adm.**, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 313-325, 2007.

PELTONIEMI, M. Cultural industries: product-market characteristics, management challenges and industry dynamics. **International Journal of Management Reviews**, v. 17, p. 41-68, 2015.

PEREIRA, G. D. F.; CORDEIRO, A. T.; SILVA, M. A. P.; BATISTA, M. M. Empreendedorismo regional: Um olhar sobre a identidade cultural em narrativas locais **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 18, n. 2, p. 3-26, 2013.

PITTAWAY, L. Philosophies in entrepreneurship: a focus on economic theories. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 11, p. 201-221, 2005.

POLITIS, D. Does prior start-up experience matter for entrepreneurs' learning? A comparison between novice and habitual entrepreneurs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 15, n. 3, p. 472-489, 2008.

RAE, D.; CARSWELL, M. Using a life-story approach in researching entrepreneurial learning: The development of a conceptual model and its implications in the design of learning experiences. **Education & Training**, v. 42, n. 4/5, p. 220-227, 2000.

RAFFO, C.; O'CONNOR, J.; LOVATT, A.; BANKS, M. Attitudes to Formal Business Training and Learning amongst Entrepreneurs in the Cultural Industries: situated business learning through 'doing with others'. **Journal of Education and Work**, v. 13, n. 2, p. 215-230, 2000a.

RAFFO, C.; LOVATT, A.; BANKS, M.; O'CONNOR, J. Teaching and Learning Entrepreneurship for Micro and Small Business in the Cultural Industries Sector. **Education + Training**, v. 42, n. 6, p. 356-365, 2000b.

REIS, A. C. F. (Org.). **Economia criativa** como estratégia de desenvolvimento uma visão dos países em desenvolvimento. São Paulo: Itaú Cultural, 2008. Disponível em: <[http://www.garimpodesolucoes.com.br/downloads/ebook\\_br.pdf](http://www.garimpodesolucoes.com.br/downloads/ebook_br.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2014.

RUAS, R. **Gestão por competências**: uma contribuição à estratégia das organizações. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SARASVATHY, S. D. **Effectuation**: elements of entrepreneurship expertise. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2008.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-288, 2001.

SARDINHA, A. B. Corpus Linguistics: history and problematization. **DELTA**, v.16, n.2, p.323-367, 2004.

SCHETTINO, P. B. C. **Diálogos sobre a tecnologia do cinema brasileiro**. Cotia, SP: Ateliê, 2007.

SCHUMPETER, J. A. **Economic theory and entrepreneurial history**. Cambridge-Mass: Harvard University Press, 1949.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism, and democracy**. New York: Harper & Brothers, 1942.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.

SHANE, S. Reflections on the 2010 AMR decade Award: Delivering on the Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 1, p. 10-20, 2012.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SILVA, N. **Pernambuco: novo polo de cinema do Brasil**. Cultura e Mercado. 2013. Disponível em: <http://www.culturaemercado.com.br/pontos-de-vista/pernambuco-novo-polo-de-cinema-do-brasil>. Acesso: 10 fev 2015.

SIMON, H.; CHASE, W. Skills in chess. **American Scientist**, v. 61, p. 394-403, 1973.

SOUSA, J. L.; PAIVA JÚNIOR, F. G.; LIRA, A. B. A abordagem multidimensional do empreendedorismo no setor público: o caso da ação empreendedora da Fundação Joaquim Nabuco. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 11, n. 2, p. 337-354, 2010.

SOUSA, J. L.; PAIVA JÚNIOR, F. G. **Empreendedorismo no Setor Público: A dinâmica da Fundação Joaquim Nabuco**. Recife: Fundação Joaquim Nabuco, Editora Massangana, 2012.

STAL, E. **Sistemas reguladores e indutores da cooperação universidade-empresa: legislação, fontes de financiamento e incentivos fiscais**. São Paulo: CLIO Editora, 2006.

TOMAEL, M. I. Redes de Conhecimento. **Data Grama Zero - Revista de Ciência da Informação**, v.9, n.2, abr./2008.

UCBASARAN, D; SHEPHERD, D. A.; LOCKETT, A.; LYON, J. Life after Business Failure: the process and Consequences of business failure for entrepreneurs. **Working Paper**, n. 117, 2012.

UNESCO. **Understanding Creative Industries Cultural statistics for public-policy making**, 2006

UNCTAD. **Creative economy: a feasible development option**. Geneva/New York: UNCTAD/UNDP, 2013.

UNCTAD. **Creative economy: a feasible development option**. Geneva/New York: UNCTAD/UNDP, 2008.

VAGHELY, I. P.; JULIEN, P. A. Are opportunities recognized or constructed? An information perspective on entrepreneurial opportunity identification. **Journal of Business Venturing**, v. 25, p. 73-86, 2010.

VALE, G. M. V. Empreendedor: Origens, Concepções Teóricas, Dispersão e Integração. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 6, p. 874-891, 2014.

VASCONCELOS, G. M. R.; REZENDE, S. F. L., GUIMARÃES, L. O.; FACHIN, R. C. Mobilizando relacionamentos e acessando recursos na criação e evolução de novos negócios. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 14, n 41, p. 113-134, 2007.

VÉRIN, H. *Entrepreneurs, enterprise. Histoire d'une idée*. Paris: Presses Universitaires de France. 1982.

VENTAKARAMAN, S.; SHANE, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

VERSTRAETE, T. *Entrepreneuriat: modélisation du phenomene*. **Renue de l'Entrepreneuriat**, v.1. n.1. 2001.

VICTORA, C. G. **Pesquisa qualitativa em saúde: uma introdução ao tema**. Porto Alegre: Tomo, 2000.

WILSON, Nicholas; STOKES, David. Cultural entrepreneurs and creating exchange. **Journal of research in marketing & entrepreneurship**. Londres, v.4, issue 2, p. 37-52, 2005.

ZANELLA, A. V. Sujeito e alteridade: reflexões a partir da psicologia histórico-cultural. **Psicologia & Sociedade**, v. 17, n. 2, 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S01021822005000200013&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S01021822005000200013&script=sci_arttext&tlng=es)> Acesso: 30 mar 2010.

ZANELLA, W.; FRÂNCIO, S.; AGOSTINI, M. R.; RECH, E. A inovação sob a visão dos gestores de duas Instituições públicas. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 4, n. 1, p. 107-127, 2012.

ZANGISKI, M. A. S. G.; LIMA, E. P.; COSTA, S. E. G. Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências: uma síntese a partir da gestão do conhecimento. **Produto & Produção**, v. 10, n. 1, p. 54 - 74, 2009.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, Edição Especial, artigo 6, Rio de Janeiro, p. 564-585, jul. 2011.

## Apêndice A – Protocolo de coleta de dados

O protocolo de pesquisa está pautado na orientação teórico metodológica do estudo, conforme apresentado a seguir, e auxiliará responder **Como ocorre a expertise em meio à ação empreendedora de dirigentes de empresas da indústria cinematográfica domiciliadas na cidade do Recife?**

### Protocolo de Pesquisa

Cobertura temática	Categoria Analítica	Questões
Reflexão para a aprendizagem	Desenvolvimento de Competências	Para você o que significa ser empreendedor cultural? Como o Desenvolvimento de competências influencia o pensamento e a ação como produtor? Como consegue lidar com os riscos? As parcerias auxiliam o desenvolvimento de competências? Como seria a relação de competência e captação de recursos?
	Intercâmbio de Conhecimento	Qual a importância que você dá às relações internas e externas da empresa? E para você, qual a importância das relações? Como se dá o intercâmbio de conhecimento entre a sua produtora e as demais e/ou outros profissionais? Como as coproduções ampliam o intercâmbio de conhecimento?
	Inversão	Como você lida com os erros e as perdas? Qual a importância deles para o aprendizado do empreendedor cultural?
Comunicação e tecnologia	Transformação da linguagem	As produções com linguagem local/regional têm algum diferencial na aceitação do público? Qual o tipo de linguagem utilizada nas produções? Novos canais de distribuição são utilizados para chegar mais facilmente ao público?
	Inovação	As produções foram editadas em formato analógico ou digital? Qual a (s) vantagem (ns) oferecida (s) pelo formato escolhido? Os produtos comercializados podem ser considerados inovadores? Porquê? Qual a contribuição que trazem para a sociedade? Como estas inovações influenciam e ampliam sua comunicação com o público?