

# REDES ESTRATÉGICAS MEDIADAS POR PLATAFORMAS DIGITAIS NA INDÚSTRIA CRIATIVA: PROPOSTA DE UM QUADRO TEÓRICO

## STRATEGIC NETWORKS MEDIATED BY DIGITAL PLATFORMS IN CREATIVE INDUSTRIES: PROPOSING A THEORETICAL FRAMEWORK

### REDES ESTRATEGICAS MEDIADAS POR PLATAFORMAS DIGITALES EN INDUSTRIA CREATIVA: PROPUESTA DE UN MARCO TEÓRICO

**Bibiana Silveira Nunes, ESP**

Universidade Feeval/Brazil  
bibianasilveira@gmail.com

**Dusan Schreiber, Dr.**

Universidade Feeval/Brazil  
dusan@feevale.br

**Serje Schmidt, Dr.**

Universidade Feeval/Brazil  
serje@feevale.br

**Sandra Portella Montardo, Dra.**

Universidade Feeval/Brazil  
sandramontardo@feevale.br

#### RESUMO

Objetivamos construção de reflexão sobre lugar de redes estratégicas na apropriação da cultura empreendedora mediada por plataformas digitais. O estudo justifica-se pela lacuna observada no que concerne formação de redes estratégicas mediadas por plataformas digitais na Indústria Criativa. Para tanto, construímos quadro teórico sobre uso de redes estratégicas em Indústria Criativa, principalmente mediadas por TICs. Partimos de definição desta como disciplina que trata da atividade econômica de Setores Criativos atuantes por meio de Redes Sociais, fazendo largo uso de TICs. Estruturamos a investigação em três seções: 1) Indústria Criativa, Redes Sociais e Estratégicas; 2) Redes Estratégicas na Indústria Criativa; 3) Redes Estratégica mediadas por TICs. Construímos quadro teórico sobre atuação econômica em redes estratégicas na Indústria Criativa, a partir do campo da Administração. Adotamos metodologia balizada em pesquisa exploratória, de cunho bibliográfico. Concluímos apresentando reflexão sobre atuação em redes estratégicas mediadas por plataformas digitais, a partir de quadro teórico proposto.

**Palavras-chave:** Redes Sociais; Redes Estratégicas; Indústria Criativa; Plataformas Digitais.

#### ABSTRACT

We aim to construct a reflection on the place of strategic networks in the appropriation of the entrepreneurial culture mediated by digital platforms. The study is justified by the gap observed in what concerns the formation of strategic networks mediated by digital platforms in Creative Industry. Therefore, we have built theoretical framework on the use of strategic networks in Creative Industry, mainly mediated by ICTs. We start defining this as discipline that deals with economic activity of Creative Sectors acting through Social Networks, making extensive use of ICTs. We structure the research in three sections: 1) Creative Industry, Social and Strategic Networks; 2) Strategic Networks in Creative Industry; 3) Strategic Networks mediated by ICTs. We build theoretical framework on economic performance in strategic networks in the Creative Industry, from the field of Administration. We adopt methodology based on exploratory research, of a bibliographic nature. We conclude by presenting reflection on the performance of strategic networks mediated by digital platforms, based on the proposed theoretical framework.

**Keywords:** Social Networks; Strategic Networks; Creative Industry; Digital Platforms.



## RESUMEN

Objetivamos la construcción de reflexión sobre lugar de redes estratégicas en apropiación de cultura emprendedora mediada por plataformas digitales. El estudio se justifica por lacuna observada en lo que concierne a formación de redes estratégicas mediadas por plataformas digitales en industria creativa. Para ello, construimos un marco teórico sobre el uso de redes estratégicas en Industria Creativa, principalmente mediadas por TIC. Partimos de definición de esta como disciplina que trata de actividad económica de Sectores Creativos actuantes por medio de Redes Sociales, haciendo amplio uso de TIC. Estructuramos la investigación en tres secciones: 1) Industria Creativa, Redes Sociales y Estratégicas; 2) Redes Estratégicas en la Industria Creativa; 3) Redes Estratégicas mediadas por TIC. Construimos marco teórico sobre actuación económica en redes estratégicas en Industria Creativa, a partir del campo de Administración. Adoptamos metodología balizada en investigación exploratoria, de cuño bibliográfico. Concluimos presentando reflexión sobre actuación en redes estratégicas mediadas por plataformas digitales, a partir de marco teórico propuesto.

**Palabras clave:** Redes sociales; Redes estratégicas; Industria creativa.

## 1 INTRODUÇÃO

Neste estudo, objetivamos a construção de reflexão sobre o lugar de redes estratégicas na apropriação da cultura empreendedora mediada por plataformas digitais. Para tanto, construímos quadro teórico sobre uso de redes estratégicas em Indústria Criativa, principalmente quando mediadas por plataformas digitais. Intencionamos que esse quadro e reflexão suportem estudo em curso desenvolvido em Mestrado Profissional em Indústria Criativa. Este curso estrutura-se de maneira interdisciplinar entre os campos da Administração, Comunicação e Ciências Sociais (FEEVALE, 2017). É nosso objetivo, também, entender e explicar a paisagem teórica sobre o tema, considerando a característica interdisciplinar do curso e do campo em si. Justificamos tal empreitada por ser esta parte de estudo em curso sobre a formação de *clusters* de redes estratégicas em Indústria Criativa mediadas por plataformas digitais. Serve também como justificativa a lacuna observada na crescente produção científica sobre Indústria Criativa (PINHEIRO et al., 2014), no que compete a apropriação de plataformas digitais pelas cadeias produtivas deste campo. Especificamente, observamos lacuna no que concerne a formação de redes estratégicas mediadas por plataformas digitais na Indústria Criativa.

Para alcançar o objetivo projetado, analisamos o estado da arte da discussão sobre a relação entre Redes Estratégicas, TICs e Indústria Criativa, focando em estudos que tratam *clusters* criativos como agrupamentos de redes estratégicas. A atuação *online* em redes estratégicas apresenta especificidades nativas da discussão sobre cibercultura, o desenvolvimento de TICs representa grande virada nos paradigmas existentes, e os processos resultantes merecem atenção especial. Para tanto, adotamos metodologia balizada em pesquisa exploratória, de cunho bibliográfico. Focamos em estudos sobre redes sociais e redes estratégicas, tanto *online* quanto *offline*.

Partimos de definição de Indústria Criativa como disciplina que trata da atividade econômica de Setores Criativos atuantes por meio de Redes Sociais (POTTS et al., 2008), fazendo largo uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) (BENDASSOLLI; JR, 2009), especialmente plataformas digitais (PARKER; VAN ALSTYNE; CHOUDARY, 2017). Quanto ao conceito de Redes Sociais, aceitamos a proposição de Turkat (1980) de redes sociais como grupos de pessoas que compartilham laços, sendo essenciais na transmissão de informação, críticas para troca de bens e serviços, e de forte impacto na maneira como vivemos (JACKSON, 2008). Quanto a Redes Estratégicas, seguimos Jarillo (1988) conceituando redes estratégicas como modo de organização em rede, que pode ser usado por empreendedores para posicionar suas empresas de maneira competitivamente mais forte. Acreditamos que exame detalhado das redes de relacionamento nas quais dada

empresa está inserida pode levar à melhor compreensão da conduta e performance desta, como apontado por Gulati, Nohria e Zaheer (2000).

Estudos em redes estratégicas na Indústria Criativa, apesar de recentes, estão amplamente documentados. Os estudos apresentados apontam importância de redes estratégicas na sobrevivência e sucesso de empreendimentos em setores da Indústria Criativa. Esperamos construir quadro teórico que possa fornecer suporte teórico para investigação empírica sobre construção e manutenção, mediada por plataformas digitais, de redes estratégicas de produção na Indústria Criativa, tema da pesquisa em curso. Desejamos, também, contribuir com a construção desse novo campo teórico da Indústria Criativa.

## **2 INDÚSTRIA CRIATIVA, REDES SOCIAIS E ESTRATÉGICAS**

Considerando ser a discussão sobre Indústria Criativa relativamente recente, são esperados certos conflitos e incertezas em sua conceituação. Portanto, tomamos este momento para esclarecer a que, exatamente, aludimos no uso do conceito, e sua ligação ao estudo de Redes Sociais.

Indústria Criativa é conceituada como conjunto de setores da economia identificados como criativos que visam a inovação (NEWBIGIN, 2010). Serafim e outros (2013) colocam observação pertinente sobre incompreensões semânticas resultantes de diferenças culturais: grande parte do debate se dá em língua inglesa, onde o vocábulo 'indústria' diz respeito a setores específicos de produção, não à indústria como conjunto de atividades produtivas, como é o caso de seu significado em português. Portanto, quando mencionamos Indústria Criativa, falamos da esfera de estudos acerca dos Setores Criativos, setores da economia classificados como tal: publicidade, arquitetura, mercado de artes e antiguidades, artesanato, design, design de moda, cinema, software, softwares interativos para lazer, música, artes performáticas, indústria editorial, rádio, tv, museus, galerias, e atividades relacionadas às tradições culturais (BENDASSOLLI; JR, 2009; DCMS, 2008; HANSON, 2012).

São considerados criativos setores cujo produto carrega alto valor simbólico (DEHEINZELIN, 2006), seguindo a proposta colocada por Throsby (1994) em relação à produção e consumo de arte, setor significativo de atividade econômica e central à discussão de Indústria Cultural. Em Indústria Criativa, estes têm como características da sua forma de produção variedade infinita e perenidade do produto, consumo de demanda instável, e uso intensivo de TICs (BENDASSOLLI et al., 2009). O conceito, herdeiro da Indústria Cultural e desenvolvido pelo governo Britânico nos anos 1990, coloca Comunicação no centro de setor em crescimento, definido para incluir desde manifestações culturais a *softwares* e entretenimentos digitais (CUNNINGHAM, 2010).

Buscando delimitar o conceito de Indústria Criativa, Bendassoli et al. (2009) apontam seus quatro componentes principais: 1) criatividade como elemento central; 2) cultura como objeto cultural, de valor atribuído pelo consumidor durante o ato de consumo; 3) transformação desses significados em propriedade intelectual, convertida em valor econômico; e 4) ponto de convergência entre artes, negócios e tecnologia. Agrupam as características da Indústria Criativa em três blocos, da forma de produção, das características do produto e das características do consumo.

Os autores também apontam a importância das TICs, tanto na criação de valor de mercado do produto, quanto na sua produção, promoção e distribuição, que frequentemente acontecem mediadas por plataformas (PARKER; VAN ALSTYNE; CHOUDARY, 2017). "Tal condição permite a descentralização das atividades [...]"

sistema no qual pequenas empresas ou pequenas comunidades de produtores utilizam tecnologias de informação e de comunicação para disseminar suas criações" (BENDASSOLI et al., 2009, p. 13). Esta descentralização vem de encontro à nova concepção de espaço proposta por Castells (2016).

Em vista do desenvolvimento orgânico da Indústria, Potts et al. (2008) propõem definição de Indústria Criativa em termos de mercados em redes sociais (*social network markets*). Apontam que o conceito existente, definido como extensão da Indústria Cultural visando incorporar indústrias de *copyright* (DCMS, 2008), usando a classificação industrial clássica do quadro teórico econômico genérico, não dá conta da realidade das indústrias culturais e criativas, que se desenvolvem em espaço muito mais complexo e orientado a serviços. Potts et al. (2008) apontam duas razões para tal afirmação: 1) suas características compartilhadas com a economia de serviços; e 2) por serem, em grande parte, fruto da economia exterior ao mercado de bens culturais públicos e imaginação privada, que busca novas maneiras de ver e representar o mundo. Notam também que essas atividades, ontem marginais, hoje têm proeminência em termos de valor de mercado e contribuição para riqueza individual e PIB, perspectiva secundada por diversos estudos sobre o tema (CUNNINGHAM, 2010; DCMS, 2008; GEM, 2015; HOWKINS, 2012; OLIVEIRA; ARAUJO; SILVA, 2013; POTTS et al., 2008; POTTS, 2006).

Também a demanda do consumidor, e suas escolhas, configuram-se de maneira diferente em Indústria Criativa. Segundo Potts et al. (2008), escolhas do consumidor não estão baseadas apenas no conjunto de incentivos descritos pela teoria convencional de demanda do consumidor, mas também pelas escolhas de outros "in which an individual's payoff is an explicit function of the actions of others" (POTTS et al., 2008, p.169). Tal característica reforça a importância do papel de Redes Sociais na nova economia de mercado para além de redes de produção, abrangendo também redes de consumo, nas quais o próprio ato de consumir tem alto valor simbólico.

Tomamos como referência a concepção proposta por Turkat (1980) de redes sociais como grupos de pessoas que compartilham laços. São essenciais na transmissão de informação, críticas para a troca de bens e serviços, e têm forte impacto na maneira como vivemos (JACKSON, 2008). Em uma rede social, cada membro do grupo é ator representado por nó em gráficos de rede, e as relações entre eles - suas interações sociais - são laços, linhas em gráficos de rede (JACKSON, 2008; RECUERO, 2009). Estes são caracterizados por sua força, podendo ser fortes, fracos ou ausentes, dependendo de uma combinação entre tempo, intensidade emocional, intimidade e serviços recíprocos que caracterizam o laço (GRANOVETTER, 1973). Cada desses fatores, de acordo com o autor, goza de certa independência; porém, seu conjunto está altamente intracorrelacionado.

Quanto às redes sociais de produção colocadas por Potts et al. (2008), acreditamos tratar-se da formação de redes estratégicas de benefício mútuo. Jarillo (1988) conceitua redes sociais como modo de organização que pode ser usado por gestores ou empreendedores para posicionar suas empresas de maneira competitivamente mais forte, deixando de lado o modelo tradicional de empresas como entidades monolíticas. O autor aponta que estudos empíricos sobre a formação de redes organizacionais, até o momento, focavam apenas em estudos de organizações sem fins lucrativos. Propõe adicionar o termo *estratégica* ao estudo da construção de redes entre organizações com fins lucrativos, sendo essas redes estratégicas, então, arranjos propositais a longo prazo que permitem às empresas internas à rede ganhar ou sustentar vantagens competitivas perante seus concorrentes externos à rede, também possivelmente aumentado sua eficiência.

Quanto à maneira como redes estratégicas são criadas e mantidas, Jarillo (1988) aponta que as condições para sua existência são as mesmas de organizações, no sentido tradicional de teoria da organização: efetividade e eficácia. “Uma organização é efetiva se chega ao resultado desejado. É eficiente se o faz enquanto, ao mesmo tempo, oferece aos seus membros mais incentivos em relação ao que demanda de esforços” (JARILLO, 1988, p.36). O autor coloca como condição básica para eficiência que custos externos sejam menores que os internos, e a possibilidade de baixa em custos transacionais. Porém, para realmente chegar a efetivação e sobrevivência, o ganho por participação na rede deve visto como superior, a longo prazo, aos lucros que podem ser coletados durante a parceria. Para chegar a tal condição, é necessária a realização de dois pontos: 1) que a participação na rede garanta performance superior (maiores lucros, e maior participação); e 2) que os mecanismos de partilha sejam justos (JARILLO, 1988).

No que diz respeito ao espaço complexo apontado por Potts et al. (2008), voltamo-nos ao novo espaço industrial identificado por Castells (2016). O autor relata o desenvolvimento, graças a serviços de logística e TICs, de nova configuração espacial, que denomina *espaço em fluxos*. Nesta, há movimento duplo de integração global e dispersão espacial de serviços avançados pelo globo, estes por sua vez ligados à virada do conhecimento. Dele resulta novo espaço industrial, associado à indústria de alta tecnologia, que "caracteriza-se pela capacidade organizacional e tecnológica de separar o processo produtivo em diferentes localizações, ao mesmo tempo em que reintegra sua unidade por meio de conexões de telecomunicações e da flexibilidade e precisão resultante da microeletrônica na fabricação de componentes" (CASTELLS, 2016, p.476). São novas maneiras de produção, descentralizadas em relação a lugar, cujos laços estão mediados por TICs.

Tendo em vista esse novo paradigma e recentes estudos sobre a importância de redes estratégicas (BAUM; CALABRESE; SILVERMAN, 2000; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; JACKSON, 2008; JARILLO, 1988), acreditamos válida a aproximação de ambas definições. A saber: Indústria Criativa como disciplina que trata da atividade econômica de produtores em Setores Criativos atuantes por meio de Redes Sociais, fazendo largo uso de TICs, especialmente plataformas digitais. Tendo como norte as definições apontadas acima, passamos à análise do estado da arte da discussão sobre o emprego de redes estratégicas na Indústria Criativa.

### **3 REDES ESTRATÉGICAS NA INDÚSTRIA CRIATIVA**

Estudos em redes estratégicas na Indústria Criativa estão amplamente documentados. Nesta seção, realizamos análise do estado da arte da discussão, especificamente no que compete a *clusters* criativos como agrupamentos geográficos de redes estratégicas.

Harvey; Hawkins; Thomas (2012) realizam estudo etnográfico de *cluster* criativo localizado em zona rural do Reino Unido. A partir da perspectiva da espacialidade, focam nos relacionamentos entre o *cluster*, chamado *Krowji*, e sua área adjacente, além das espacialidades e temporalidades dos relacionamentos internos e externos ao *cluster*. Apontam que o estudo da relação entre *clusters* e indústria criativa está bastante avançado, principalmente no que diz respeito a questões de aglomerações urbanas - cidades criativas. No entanto, novas pesquisas emergem, centradas em dois corpos de trabalho: 1) estudos em 'outras geografias' da produção criativa, com atenção especial à difusão espacial e cruzamentos entre redes nas quais os *clusters* operam e uma maior apreciação pela importância de *clusters* temporários formados por feiras, festivais e *tradeshows*; e 2) estudos

focados na correção da polarização em direção ao urbano, visível no trabalho existente, através de atenção aos 'contos das margens', referindo-se ao papel da indústria criativa em áreas rurais. Os autores apontam que sua pesquisa visa contribuir com tais discussões.

Boari; Riboldazzi (2014) investigam a evolução de atores como mediadores de conhecimento em sua rede - *gatekeepers* -, e como agem no desenvolvimento de novos papéis mediadores. Focam no comportamento do ator, combinando papéis mediadores com funções mediadoras em estudo exploratório empírico sobre pequena editora italiana, com dados abrangendo 20 anos de atividade. Concluem que, se o papel mediador envolve novos atores sem laços prévios, o status do mediador, sinalizado através de seus relacionamentos, pode ter impacto significativo agregado pela comunicação indireta de seu conhecimento avançado.

Pratt (2000) coloca a noção de redes sociais como processo e entidade constitutiva e construtiva. Sua hipótese está baseada na importância geográfica na formação desses *clusters*, focando em *clusters* de atores em indústria criativa atuantes em novas TICs. Mantém que estes se dão por 1) localização geográfica, agrupamento em função de empresas e instituições de referência, e 2) por questões sociais, as redes formadas por pessoas atuantes em tais espaços (cliques) e pontes de ligação entre elas, sendo este fator central para o desenvolvimento da indústria. O autor aponta situações nas quais há interação entre cliques como *clusters*, mencionando especificamente eventos que visam a formação de pontes, troca de informações entre os grupos.

Chen; Chang; Lee (2015) examinam a influência de redes *guanxi* no sucesso de novos empreendimentos. *Guanxi* é uma forma única de capital social existente em sociedades chinesas, que está diretamente relacionada à maneira de tratamento do outro. Pode ser derivado de uma série de relacionamentos diádicos, como parentesco, amizade, familiaridade, naturalidade e sobrenome. Os autores focam em quatro tipos de redes *guanxi*, 1) laços familiares; 2) laços comerciais; 3) laços comunitários; e 4) laços governamentais. Através do estudo do impacto destas quatro redes na atividade empreendedora de 293 empreendedores criativos, os resultados revelam que redes *guanxi* influenciam o sucesso empreendedor pela mediação de informações e recursos. Em especial, os resultados mostram que laços familiares, laços comerciais e laços comunitários reforçam acesso a informação, enquanto laços familiares e laços governamentais elevam a disponibilidade de recursos.

Drake (2003) foca na relação entre lugar e criatividade individual em micro e pequenos empreendimentos na Indústria Criativa. Através de estudo qualitativo realizado por entrevistas com trabalhadores do Reino Unido, analisa como atributos de local oferecem inspiração em processos criativos. Apoiar-se em teorias sobre o espaço em Indústria Criativa e seu papel na criatividade coletiva, e maneiras pelas quais *clusters* criativos podem promover criatividade. Argumenta que as relações entre local e criatividade podem ser importantes e influentes no processo criativo, e que atuais teorias precisam ser estendidas para dar mais lugar à criatividade individual e maneiras pelas quais atributos de local podem ser usados como catalisadores para criatividade individual.

Neff (2005) examina o papel de local e *placemaking* em indústria cultural na era digital, estudando dados relativos a presença em eventos ligados ao setor de internet realizados em Nova York durante período de seis anos. Os dados confirmam que local se tornou mais, não menos, importante à produção cultural durante o período. Segundo a autora, a atividade de *networking*, processo de formação de laços em redes estratégicas, está concentrada em atividades relacionadas a *clusters* existentes em espaços geográficos bastante restritos. Sugere que eventos de *networking* mediam acesso a recursos cruciais aos setores criativos.

Kon (2016) apresenta análise da Economia Criativa no Brasil, focando em seu potencial para o desenvolvimento econômico, geração de renda e empregos no país, e no desafio da geração de políticas públicas para tanto. Aponta o dever, tanto dos setores público quanto privado, de apoiar o desenvolvimento de tais políticas, vitais para o desenvolvimento da economia doméstica. Coloca microempresas, associações e outros, como agentes criativos atuantes em escala micro. Para que tenham alcance global, aponta a necessidade do desenvolvimento de políticas públicas que auxiliem na construção de fontes de dados sobre especificidades regionais e setoriais, para conhecimento mais aprofundado das redes estratégicas atuantes a nível nacional.

Prince (2010) discute a emergência de redes estratégicas globais centradas no desenvolvimento de políticas públicas relacionadas à Indústria Criativa. Considera a capacidade do conceito de Indústria Criativa ser apropriado globalmente, enquanto mantendo certo grau de coerência. Conclui que, apesar da grande diversidade no desenvolvimento global dessas políticas, o que permite o florescimento dessa diversidade é a existência de ponto original de formulação.

Os estudos aqui apresentados apontam a importância de redes estratégicas na sobrevivência e sucesso de empreendimentos em setores da Indústria Criativa. Tais perspectivas estão alinhadas à proposta de Castells (2016) de novo espaço industrial, e à observação de Potts et al. (2008) sobre o espaço complexo habitado pela Indústria Criativa e mercados em redes sociais. Agora, nos voltamos a redes estratégicas mediadas por TICs.

#### **4 REDES ESTRATÉGICAS MEDIADAS POR TICs**

A Indústria Criativa deve seu surgimento, em grande parte, ao desenvolvimento de TICs (BENDASSOLLI et al., 2009). Diversos estudos tratam da relação entre redes estratégicas, TICs e Indústria Criativa. Realizamos aqui levantamento do estado da arte da discussão.

Faure et al. (1999) apresentam método que permite incorporação de sistemas não homogêneos em animações colaborativas. Tal método libera programadores do uso de plugins ou bibliotecas para ligar ativos em uma plataforma de animação, permitindo que compartilhem seu conhecimento com menor esforço. Também possibilita a combinação de diferentes capacidades de diferentes sistemas em uma única animação de alta complexidade. Investigam ainda soluções para otimizar o uso da rede. Tal estudo se faz relevante por mostrar capacidades técnicas possíveis graças ao uso de TICs no processo produtivo em Indústria Criativa.

Nicolaci-da-Costa (2011) realiza análise inicial sobre o fenômeno da exposição, por parte de jovens, de seus talentos através da internet. Aponta que ver tais sucessos exclusivamente como iniciativas bem sucedidas não é explicação suficiente para o número cada vez maior de tentativas. Propõe pensar o fenômeno através de áreas distintas, a saber: 1) economia de mercado; 2) criatividade; e 3) tecnologias digitais. Aponta o conceito de economia criativa como elemento articulador dessas três áreas, e apresenta estudos que dão suporte a tal hipótese.

Em estudo posterior, Nicolaci-da-Costa (2014) explora, por meio de entrevistas e análise qualitativa destas, o ambiente atual de atuação profissional e exposição da produção possibilitados pela facilidade de uso da Web 2.0. Abordando o assunto a partir do campo da Psicologia, estuda jovens brasileiros, entre 18 e 30 anos, que escolhem expor seus talentos *online* em busca de sucesso e profissionalização meteóricos. Os resultados da pesquisa revelam que o "*boom*" de tal prática não se deve apenas à influência de histórias de sucesso ou desejo por profissionalização, mas também e principalmente à livre circulação de ideias e comportamentos observados

no ambiente da internet, visto pelos jovens como altamente inovador. Ambos estudos de Nicolaci-da-Costa (2011, 2014) abordam a questão do uso de plataformas digitais na construção de redes estratégicas por jovens profissionais atuantes na Indústria Criativa.

Berranger e Meldrum (2000) apontam dados que suportam a hipótese de o uso de TICs oferecer potencial de aumento na coesão local e aumento da competitividade global de pequenas empresas criativas, através da criação de *clusters* estratégicos locais. Relatam potencial das TICs de aumentar competitividade global e coesão local de setores criativos emergentes através do uso de redes sociais virtuais. Realizam estudo empírico sobre projeto piloto em Manchester, Inglaterra, que busca introduzir TICs a micro-negócios criativos e explorar a relação entre redes sociais físicas e digitais. Os resultados mostram que o uso de TICs, especificamente o site do projeto, conferiu maior reconhecimento global à comunidade local. O processo físico de criação de redes levou à implantação de uma rede social virtual entre pequenos negócios criativos, mostrando potencial de desenvolvimento de *clusters* estratégicos de pequenas empresas, que parecem, ao mundo externo, como uma comunidade física coesa. Apontam que a presença *online* auxiliou na extensão geográfica dos mercados das empresas envolvidas, e que alguns participantes conseguiram formar pequenas redes de distribuição.

Porém, a dependência do grupo à presença física de escritório e trabalhadores do projeto é apontada como fraqueza, pois esta presença local é vista como instrumental para o sucesso do projeto por prover foco central no desenvolvimento do *cluster* estratégico. Quando esta presença foi eliminada, a atualização do site do projeto, referência *online* do grupo, foi descontinuada, forçando aqueles membros interessados em realizar transações globais a buscar suas próprias ferramentas de venda, diluindo assim o impacto da marca e a força do site. Salientam que a presença local foi imprescindível à formação de tais *clusters* por deficiências técnicas relativas ao uso de TICs por parte das empresas.

Tal hipótese é sustentada por Doukidis (1996), que considera interdependência entre estrutura e cultura organizacionais essencial no planejamento de sistemas de informação. Aponta que modelos existentes não são universais, não considerando particularidades culturais específicas a pequenas empresas e seus modos de operação. Indica a necessidade de desenvolvimento de modelo apropriado às especificidades de pequenos negócios. Entre estas, podemos apontar deficiências técnicas dos atores envolvidos.

Lee (2015) examina estrutura e fluxo de conhecimento em rede estratégica em indústria criativa a partir de análise de redes sociais, buscando esclarecer a importância da governança no desenvolvimento de ambientes voltados ao desenvolvimento de redes estratégicas entre atores na indústria criativa. Coloca que redes baseadas em *clusters* são melhor facilitadas pela existência de *gatekeepers* responsáveis por conectar atores e encorajá-los a participar e manter relacionamentos a longo prazo. Sugere também que a transferência de informação e aprendizagem ocorre de maneira mais efetiva quando em ambiente de confiança e solidariedade. Este resultado indica que, além de políticas públicas, o papel de empreendedor social, aquele empreendedor já experiente, que compartilha seus conhecimentos com o grupo - papel de mentor - é igualmente importante para estimular atividades em redes em indústria criativa. O estudo pode ser associado à produção aqui apresentada que versa sobre redes estratégicas egocêntricas, sendo a figura do *gatekeeper* o ego de tal rede estratégica.

Groenewegen e Taminiu (2003) realizam estudo de caso sobre atividades *online* iniciais para mapear processos relevantes em fases iniciais na aceitação de atividade econômica mediada pela internet. Focam na Digital City, organização que constituiu o grupo nuclear de empresas que constituíram a comunidade *online* de

Amsterdã, e ator pivotal no processo de formação de rede entre atores dos setores sociais, culturais e econômicos que permitiram tal aceitação. De acordo com os autores, a dinâmica dessa fase inicial sugere que olhar mais atento ao mix de organizações e seus arranjos locais seria útil na compreensão da criação de microclimas bem-sucedidos para a adaptação de tecnologias e formação de novos empreendimentos. A pesquisa pode ser associada aos estudos sobre espaço de fluxos (CASTELLS, 2016), estando atrelados a espaço físico, porém em nova configuração, em grande parte sujeita ao desenvolvimento de TICs.

Coretti e Pica (2016) exploram o conceito controverso de participação em mídias digitais, especialmente voltadas à formulação de redes estratégicas. Apontam participação como condição prévia para sustentabilidade de redes estratégicas mediadas por plataformas digitais, além da falta de consenso sobre o conceito de participação entre os estudos já realizados, o que impede a melhor compreensão do papel de tais redes estratégicas em sociedades contemporâneas, além de fragmentar a análise do fenômeno. Realizam análise crítica das diferentes abordagens apresentadas até o momento: 1) positivista; 2) interpretativa; e 3) crítica, buscando desenvolver visão panorâmica do entendimento de participação que possa ser usado como base para possíveis pesquisas sobre o tema, independentemente da disciplina. Argumentam ainda que o estudo do conceito não pode ser estudado sem uma abordagem multidisciplinar que considere ao mesmo tempo níveis micro e macro de comunicação.

A atuação *online* em redes estratégicas apresenta especificidades nativas da discussão sobre cibercultura. O desenvolvimento de novas tecnologias de informação e comunicação representa grande virada nos paradigmas existentes, e os processos resultantes merecem atenção especial. Tal transformação está principalmente associada ao processo de globalização, encurtamento de distâncias e evolução do novo espaço de fluxos (CASTELLS, 1999), e do advento da internet, principal ferramenta em tal processo. Também, tal processo vai de acordo com o colocado por Bendassoli e outros (2009) sobre o papel central de TICs na Indústria Criativa. Acreditamos que os estudos aqui apontados suportam tal hipótese.

## **5 REFLEXÃO**

A atuação em redes estratégicas mediadas por plataformas digitais, como mostrado pelos estudos aqui apontados, apresenta especificidades nativas da discussão sobre cibercultura. O desenvolvimento de novas tecnologias de informação e comunicação representa grande virada nos paradigmas existentes, e os processos resultantes merecem atenção especial. Tal transformação está principalmente associada ao processo de globalização, encurtamento de distâncias e evolução do novo espaço de fluxos (2016), e do advento da internet, principal ferramenta em tal processo. Também, tal processo vai de acordo com o colocado por Bendassoli et al. (2009) sobre o papel central de TICs na Indústria Criativa.

Redes Sociais podem ser vistas como grupos de pessoas que compartilham laços (TURKAT, 1980). Essenciais na transmissão de informação, críticas para a troca de bens e serviços, e têm forte impacto na maneira como vivemos, sendo seus membros denominados atores, representados em gráficos como nós, e suas relações são consideradas laços (JACKSON, 2008), caracterizados por sua força como fortes, fracos ou ausentes, dependendo de uma combinação entre tempo, intensidade emocional, intimidade e serviços recíprocos que caracterizam o laço (GRANOVETTER, 1973). No que compete a Redes Estratégicas, estas podem ser definidas como redes sociais organizacionais, planejadas a longo prazo, formadas com o intuito de permitir às empresas

envolvidas ganhar ou sustentar vantagens face aos concorrentes externos à rede (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). As condições para sua existência são as mesmas de organizações no sentido tradicional (JARILLO, 1988).

Os estudos apresentados sobre Redes Estratégicas em Indústria Criativa apontam a importância de redes estratégicas na sobrevivência e sucesso de empreendimentos em setores da Indústria Criativa. Tais perspectivas estão alinhadas à proposta de Castells (2016) de um novo espaço industrial, e à observação de Potts et al. (2008) em relação ao espaço complexo habitado pela Indústria Criativa.

O estudo de Faure et al. (1999) se faz relevante à discussão por mostrar capacidades técnicas possíveis graças ao uso de TICs no processo produtivo em Indústria Criativa, uso este que veio a facilitar o processo de produção de animações. Também graças ao uso de TICs, fundamental em seu processo produtivo, empreendedores que atuam mediados por plataformas digitais conseguem alcançar um público bastante amplo, maior do que seria possível da maneira tradicional, presencialmente e sem o uso de TICs. Além disso, é possível que alguns dos empreendimentos não existissem sem o uso de TICs, já que a própria produção e geração de valor acontecem quando mediadas por plataformas digitais.

Nicolaci-da-Costa (2011) realiza análise inicial sobre o fenômeno da exposição, por parte de jovens, de seus talentos através da internet. Aponta que ver tais sucessos exclusivamente como iniciativas bem-sucedidas não é explicação suficiente para o número cada vez maior de tentativas. A autora propõe pensar o fenômeno através de áreas distintas, a saber: 1) economia de mercado; 2) criatividade; e 3) tecnologias digitais. No estudo, aponta o conceito de economia criativa como elemento articulador dessas três áreas, e apresenta estudos que dão suporte a tal hipótese.

Em estudo posterior, Nicolaci-da-Costa (2014) explora, por meio de análise qualitativa de entrevistas, o ambiente de atuação profissional e exposição da produção possibilitados pela facilidade de uso da Web 2.0. Abordando o assunto a partir do campo da Psicologia, a autora estuda jovens brasileiros, entre 18 e 30 anos, que escolhem expor seus talentos online em busca de sucesso e profissionalização meteóricos. Os resultados da pesquisa revelam que o boom de tal prática não se deve apenas à influência de histórias de sucesso ou desejo por profissionalização, mas também, e principalmente, à livre circulação de ideias e comportamentos observados no ambiente da internet, características vistas pelos jovens observados como altamente inovadoras.

Encontramos ecos dos estudos de Nicolaci-da-Costa (2011, 2014) na atuação de empreendedores que apropriam-se de plataformas digitais para sua prática. A autora pesquisa a questão do valor percebido pelo produtor na exposição de sua produção através da internet, auxiliando na compreensão da escolha por essa forma de produção e distribuição de trabalhos. A escolha por exposição online traz consigo toda uma rede de contatos, possivelmente nós de uma futura rede estratégica, que viabilizam a atuação empreendedora também através da cocriação de valor (OLIVER, 1999; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; SARACENI, 2015). Também a facilidade de uso da Web 2.0, a livre circulação de ideias e o ambiente inovador proposto pelas plataformas, como apontados pela autora, são condições de emergência para essa nova maneira de atuação profissional.

Berranger e Meldrum (2000) apontam a existência de dados que suportam a hipótese de que o uso de TICs oferece o potencial de aumento na coesão local e da competitividade global de pequenas empresas criativas, através da criação de *clusters* estratégicos locais. Esses autores relatam o potencial das TICs de aumentar competitividade global e coesão local de setores criativos emergentes através do uso de redes sociais virtuais ao realizarem estudo empírico sobre projeto piloto em Manchester, Inglaterra, que busca introduzir TICs

a micronegócios criativos e explorar a relação entre redes sociais físicas e digitais. Os resultados mostram que o uso de TICs, especificamente o site do projeto, conferiu maior reconhecimento global à comunidade local. O processo físico de criação de redes levou à implantação de uma rede social virtual entre pequenos negócios criativos, mostrando potencial de desenvolvimento de *clusters* estratégicos de pequenas empresas, que parecem, ao mundo externo, como uma comunidade física coesa. Os autores concluem que a presença online auxiliou na extensão geográfica dos mercados das empresas envolvidas, e que alguns participantes conseguiram formar pequenas redes de distribuição.

Porém, ainda segundo esse estudo de Berranger e Meldrum (2000), a dependência do grupo à presença física de escritório e trabalhadores do projeto é caracterizada como fraqueza, pois esta presença local é vista como instrumental para o sucesso do projeto ao prover foco central no desenvolvimento do *cluster* estratégico. Quando essa presença local foi eliminada, a atualização do site do projeto, referência online do grupo, foi descontinuada, forçando aqueles membros interessados em realizar transações globais a buscar suas próprias ferramentas de venda, diluindo assim o impacto da marca e a força do site. Finalmente, os autores salientam que a presença local foi imprescindível à formação de tais *clusters* pela existência de deficiências técnicas relativas ao uso de TICs por parte das empresas.

Berranger e Meldrum (2000) abordam o papel da internet na formação de Redes Estratégicas como *clusters* criativos; apesar do estudo apontar diversas falhas decorrentes do uso de TICs, é importante destacar que o ambiente da Internet em 2000 ou antes era mais restrito em termos de sua popularização de acesso, da largura de banda e dos dispositivos que poderiam ser acionados nesse sentido. Com isso, fica evidente que em 2017 essa situação possa ser diferente, devido em grande parte ao surgimento de plataformas digitais (PARKER; VAN ALSTYNE; CHOUDARY, 2017).

Tal hipótese é sustentada por Doukidis et al. (1996), que considera interdependência entre estrutura e cultura organizacional essencial no planejamento de sistemas de informação. Os autores apontam que modelos existentes não são universais por não respeitarem particularidades culturais específicas a pequenas empresas e seus modos de operação. Indica a necessidade de desenvolvimento de modelo apropriado às especificidades de pequenos negócios. Entre estas, podemos apontar deficiências técnicas dos atores envolvidos, como o uso de ferramentas de comunicação e plataformas. Tais deficiências podem ser sanadas através do uso das novas plataformas digitais: não só facilitam a utilização por pessoas de formação alheia ao setor de tecnologias da informação, como possibilitam a conexão entre atores gerando, inclusive, ações empreendedoras voltadas ao ensino dessas novas ferramentas e tecnologias. Também há de se considerar que essas plataformas são cotidianas (VAN DIJCK, 2013) a esses atores, diminuindo bastante as dificuldades de uso e a curva de aprendizagem.

Essa facilidade permitida pelas plataformas digitais está suportada pelo estudo de Lee (2015), que aborda a importância de um *gatekeeper* em uma rede estratégica online, cujo papel seria facilitar, através de seu conhecimento abrangente, o uso das plataformas digitais no processo empreendedor. Compete ao *gatekeeper*, também, facilitar o próprio processo empreendedor, apresentando conhecimentos específicos do empreendedorismo e outros temas correlatos que, em função das diferentes áreas de formação de cada ator da rede, podem ser ignorados por esses atores. Em primeiro lugar, é essa ignorância que leva tais atores a buscarem a rede; em segundo lugar, o fato de encontrarem respostas a essas perguntas é o que os mantém na rede; em terceiro lugar, o que aprofunda sua participação é o pertencimento a um grupo coeso, no qual se sentem apreciados e valorizados.

Podemos também traçar paralelos entre a iniciativa empreendedora e o estudo de Groenewegen e Taminiu (2003). Os autores relatam estudo inicial na formação de uma rede estratégica mediada por TICs, mediação essa que suporta a adaptação de tecnologias e formação de novos empreendimentos. Nesse sentido, a formação da rede estratégica está condicionada à participação em mídias digitais, como apontado por Coretti e Pica (2016). Os autores exploram o conceito controverso de participação em mídias digitais, especialmente naquelas voltadas à formulação de redes estratégicas, e apontam participação como condição prévia para a sustentabilidade de redes estratégicas mediadas por plataformas digitais, além da falta de consenso sobre o conceito de participação entre os estudos já realizados, o que impede a melhor compreensão do papel de tais redes estratégicas em sociedades contemporâneas, e de fragmentar a análise do fenômeno.

Em especial, acreditamos ser o estudo de Coretti e Pica (2016) essencial na construção do quadro teórico cuja construção propomos aqui. Os autores realizam análise das diferentes abordagens apresentadas até o momento, a saber: a) positivista; b) interpretativa; e c) crítica, buscando desenvolver visão holística do entendimento de participação que possa ser usado como base para possíveis pesquisas sobre o tema, independentemente da disciplina. Os autores argumentam ainda que o conceito não pode ser estudado sem uma abordagem multidisciplinar que considere ao mesmo tempo níveis micro e macro de comunicação.

Acreditamos que os objetivos colocados para o presente estudo foram alcançados, a saber, a construção de quadro teórico sobre atuação econômica em Redes Estratégicas na Indústria Criativa, quando mediadas por plataformas digitais. Também, chegamos a uma maior e mais ampla compreensão da paisagem teórica sobre o tema, o que aponta caminhos para o estudo.

---

Artigo submetido para avaliação em 13/04/2017 e aceito para publicação em 10/05/2018

---

## REFERÊNCIAS

- BAUM, J. A. C.; CALABRESE, T.; SILVERMAN, B. S. Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 267–294, 2000.
- BENDASSOLLI, P. F.; JR, T. W. Indústrias Criativas : Definição , Limites E Creative Industries : Definition , Limits and Possibilities. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 1, p. 10–18, 2009.
- BERRANGER, P. DE; MELDRUM, M. C. R. The Development of Intelligent Local Clusters to Increase Global Competitiveness and Local Cohesion: The Case of Small Businesses in the Creative Industries. **Urban Studies**, v. 37, n. 10, p. 1827–1835, 2000.
- BOARI, C.; RIBOLDAZZI, F. How knowledge brokers emerge and evolve: The role of actors' behaviour. **Research Policy**, v. 43, n. 4, p. 683–695, 2014.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2016.
- CHEN, M. H.; CHANG, Y. Y.; LEE, C. Y. Creative entrepreneurs' guanxi networks and success: Information and resource. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 4, p. 900–905, 2015.
- CORETTI, L.; PICA, D. Social Networks and Participation: A Critical Literature Review. **DigitCult | Scientific Journal on Digital Cultures**, v. 1, n. 3, p. 21–36, 2016.
- CUNNINGHAM, S. Aligning communication, cultural and media studies research and scholarship with industry and policy: Australian instances. **Media International Australia**, n. 136, p. 13–19, 2010.

DEPARTMENT FOR CULTURE, MEDIA AND SPORT (DCMS). **Creative Britain: New Talents for the New Economy**. London: Department for Culture, Media and Sport (DCMS). Disponível em: <<http://bufvc.ac.uk/copyright-guidance/mlr/index.php/site/498>>.

DEHEINZELIN, L. **Economia Criativa e Empreendedorismo Cultural**. II Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura. **Anais...**Salvador: 2006.

DOUKIDIS, G. I. et al. Information systems planning in small business: A stages of growth analysis. **Journal of Systems and Software**, v. 33, n. 2, p. 189–201, 1996.

DRAKE, G. “This place gives me space”: Place and creativity in the creative industries. **Geoforum**, v. 34, n. 4, p. 511–524, 2003.

FAURE, E. et al. Collaborative animation over the network. **Computer Animation, Conference Proceedings**, p. 107–116, 1999.

FEEVALE. **Sobre o curso**. Disponível em: <<http://www.feevale.br/pos-graduacao/mestrado/mestrado--profissional-em-industria-criativa>>. Acesso em: 12 jul. 2017.

GEM. **Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo 2015**. Curitiba: [s.n.]. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)>.

GRANOVETTER, M. The Strength of Weak Ties. **The American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360–1380, 1973.

GROENEWEGEN, P.; TAMINIAU, Y. The strength of social embeddedness: societal and cultural activism, as conditions for early Internet entrepreneurs in Amsterdam. **Engineering Management Conference**, p. 494–498, 2003.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 203–215, 2000.

HANSON, D. Indústrias Criativas. **Sistemas & Gestão**, v. 7, n. 2, p. 222–238, 2012.

HARVEY, D. C.; HAWKINS, H.; THOMAS, N. J. Thinking creative clusters beyond the city: People, places and networks. **Geoforum**, v. 43, n. 3, p. 529–539, 2012.

HOWKINS, J. **Economia Criativa: como ganhar dinheiro com ideias criativas**. São Paulo: M.BOOKS, 2012.

JACKSON, M. O. **Social and Economic Networks**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2008.

JARILLO, J. C. On Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 9, p. 31–41, 1988.

KON, A. On the creative economy chain in Brazil: potential and challenges. **Revista de Economia Política**, v. 36, n. 1, p. 168–189, 2016.

LEE, M. Fostering connectivity: a social network analysis of entrepreneurs in creative industries. **International Journal of Cultural Policy**, v. 21, n. 2, p. 139–152, 2015.

NEFF, G. The changing place of cultural production: The location of social networks in a digital media industry. **The Annals of the American Academy of Political and Social Science**, v. 597, n. 1, p. 134–152, 2005.

NEWBIGIN, J. **A Economia Criativa: Um Guia Introdutório**. London: British Council, 2010.

NICOLACI-DA-COSTA, A. M. O talento jovem, a internet e o mercado de trabalho da “economia criativa”. **Psicologia & Sociedade**, v. 23, n. 3, p. 554–563, 2011.

NICOLACI-DA-COSTA, A. M. Economia Criativa, a Web 2.0 e o Vírus da Exposição de Talentos. **Psicologia:**

Ciência e Profissão, v. 34, n. 4, p. 955–970, 2014.

OLIVEIRA, J. M. DE; ARAUJO, B. C.; SILVA, L. V. Panorama Da Economia Criativa No Brasil. **Texto para Discussão**, p. 1–54, 2013.

PARKER, G. G.; VAN ALSTYNE, M. W.; CHOUDARY, S. P. **Plataforma: A Revolução da Estratégia**. São Paulo: Casa Educação, 2017.

POTTS, J. et al. Social network markets: a new definition of the creative industries. **Journal of Cultural Economics**, v. 32, n. 3, p. 167–185, 2008.

POTTS, J. D. How creative are the super-rich? **Agenda**, v. 13, n. 4, p. 339–350, 2006.

PRATT, A. C. New media, the new economy and new spaces. **Geoforum**, v. 31, n. 4, p. 425–436, 2000.

PRINCE, R. Globalizing the Creative Industries Concept: Travelling Policy and Transnational Policy Communities. **The Journal of Arts Management, Law, and Society**, v. 40, n. 2, p. 119–139, 2010.

RECUERO, R. **Redes Sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

SERAFIM, M. C.; PINEIRO, D.; JARA, E. **Economia criativa ou industria criativa: delimitação de um conceito em construção**. VII Encontro de Economia Catarinense. **Anais...** Florianópolis: 2013.

THROSBY, D. The Production and Consumption of the Arts: A View of Cultural Economics. **Journal of Economic Literature**, v. 32, n. 1, p. 1–29, 1994.

TURKAT, D. Social networks: Theory and practice. **Journal of Community Psychology**, v. 8, n. 2, p. 99–109, 1980.