

INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

Economia da Cultura



As atividades de
lazer e entretenimento,
além de gerar empregos,
faturam milhões de reais
a cada ano e se impõem
como indicadores de
desenvolvimento
econômico e social

NÚMERO 8 • JULHO DE 2001
UMA PUBLICAÇÃO TRIMESTRAL
DO CENTRO DE REFERÊNCIA EM
INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL
CRIE / COPPE / UFRJ
ISSN 1517-3860

Propriedade
intelectual

*Desenvolvimento
econômico
responsável*

Capital
cultural

*Sistema de
informações e o
ciclo de produção
de arte e cultura*

Políticas
públicas e
Cultura no RJ

*Entrevista com
Tito Ryff*

Ingresso.com

*Tecnologia
brasileira para
informatização
de cinemas*

INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

NÚMERO 8 ■ JULHO DE 2001
ISSN 1517-3860

Publicação trimestral do CRIE
Centro de Referência em Inteligência
Empresarial da Coppe/UFRJ



Editores

Antonio Carlos de Oliveira Barroso
Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti
Vania Hermes de Araujo

Equipe editorial

Elisabeth Braz Pereira Gomes
Raquel Borba Balceiro

Conselho editorial

Anne-Marie Maculan
Claudio D'Ipólito de Oliveira
Elisabeth Braz Pereira Gomes
Fernando Flávio Pacheco
Fernando Paulo Guimarães de Castro
Guilherme Ari Plonski
Helena Lastres
Lia Hasenclever
Paulo Roberto Krahe
Paulo Lemos
Raquel Borba Balceiro
Renata Lebre La Rovere
Sarita Albagli
Suzana Fernandes da Costa

Projeto gráfico

Ana Claudia Ribeiro

Diagramação

Livia Krykhtine

Edição de textos

Ayda Louzada

Revisão

Elisa Sankuevitz, Helô Castro,
Marília Oliveira e Maria Zilma Barbosa

Fotos

Capa: Agência O Globo

Marketing e assinaturas

E-papers Serviços Editoriais
<http://www.e-papers.com.br>

Telefone [21] 2273-0138 ■ Fax [21] 2502-6612

Fotolitos e impressão

Open Publish

Tiragem

2.000 exemplares

Esclarecimentos aos autores

A Revista INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL aceita para publicação artigos e notas inéditos, relacionados aos temas gestão do conhecimento, inteligência competitiva, empreendedorismo e, ainda, inovação tecnológica, mercadológica, empresarial ou organizacional. As notas destinam-se a divulgar trabalhos em desenvolvimento e resultados parciais de pesquisas em andamento e a comentar artigos publicados anteriormente. Os textos podem ser escritos em português, inglês ou espanhol. Os conceitos emitidos são de inteira responsabilidade do(s) autor(es). Os originais deverão ser enviados à secretaria da revista (artigos@inteligenciaempresarial.com.br), que os encaminhará para a avaliação do Conselho Editorial. Os textos entregues não serão devolvidos. A simples remessa de originais à revista significa autorização do autor para sua publicação, porém não implica compromisso de divulgação pela revista. A Revista INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL exime-se do pagamento dos direitos autorais ou fornecimento de separatas.

A S S I N A T U R A S

Para fazer a assinatura anual da revista, com direito a 4 números entregues em seu escritório ou residência, solicite um **boleto bancário** ou faça um **depósito** no valor de R\$ 55,00 em nome de *E-papers Serviços Editoriais Ltda.* em uma das contas abaixo:

Banco Real	Banco Itaú	Banco do Brasil
agência 0896	agência 0408	agência 3652-8
conta 6006116-4	conta 41900-0	conta 11174-0

Envie o comprovante de depósito, com os dados para entrega da revista, através do fax (21) 2502-6612. Se preferir, pague com cartão de crédito Amex, Diners, MasterCard ou Visa pelo telefone (21) 2273-0138.

Estamos à sua disposição pelo telefone (21) 2273-0138, em horário comercial, ou no site <http://www.e-papers.com.br/ie>

nome _____
empresa _____
cargo _____
e-mail _____

endereço para entrega _____

bairro _____

cidade _____

cep _____ país _____

telefone _____ e-mail _____

Lazer levado a sério

Muitos de nós lemos jornais, ouvimos rádio e vemos televisão. Vamos ao cinema, assistimos espetáculos teatrais, shows musicais e lemos livros. No entanto, poucos de nós sabemos avaliar o peso efetivo que este setor cultural tem na economia do País.

A própria Revista *Inteligência Empresarial* é um produto deste setor. Foi pensando nisso que resolvemos investigar o assunto. Começamos procurando informações e logo nos deparamos com um problema: elas não existem de maneira sistematizada o que, certamente, tem impedido a avaliação correta da importância desta indústria em nossa economia.

Os artigos e a entrevista que estamos trazendo neste número permitirão que pensemos sobre o assunto através de discussões críticas visando diminuir o *gap* informacional deste setor.

O primeiro artigo apresenta uma pesquisa realizada pela Superintendência da Economia da Cultura do Governo do Estado do Rio de Janeiro onde, são analisados os dados sobre o quanto o setor cultural contribui para a economia do Estado do Rio de Janeiro através da arrecadação de impostos. É o que podemos chamar de “lazer levado a sério!”

Mas, se tratamos a cultura como um setor econômico precisamos entender como ele funciona, do ponto de vista de sua cadeia produtiva. É exatamente sobre isso que Jair Miranda trata no seu artigo *Capital Cultural*.

Como um setor que lida com informação trata a questão da propriedade intelectual, dos direitos autorais? Sydney Sanches responde em artigo exclusivo no qual revela ser este o momento propício para que o Poder Público nacional determine políticas sérias que permitam a consolidação de uma economia cultural e que garantam os direitos autorais e conexos.

Caminhando nesta jornada cultural, fomos buscar a experiência de uma empresa que também está relacionada à área cultural, só que do ponto de vista do fornecimento de ingressos. Em seu artigo, Jorge Reis descreve a *Ingresso.com*, empresa brasileira que tornou possível e fácil a compra de ingressos para atividades culturais através da Internet.

Mas, e o governo? O que pensa e está fazendo a respeito desta atividade econômica? As respostas estão na entrevista do Secretário de Estado de Planejamento, Desenvolvimento Econômico e Turismo do Rio de Janeiro, Dr. Tito Ryff, onde são apontados os exemplos já implementados e o interesse do governo em afinar as políticas públicas a esta nova Economia da Cultura.

Mas, não é só de cultura que vivemos. Foi pensando nos nossos leitores ávidos por novidades diretamente ligadas à gestão, que trouxemos um caso prático de aplicação de gestão do conhecimento em uma empresa de consultoria.

Talvez pelo fato de a sociedade brasileira ainda se encontrar numa fase industrial – priorizando a produção de bens materiais, como eletrodomésticos e automóveis, as atividades culturais e de entretenimento recebam um tratamento defasado por parte dos órgãos responsáveis pela cultura do País, sendo vistas como atividades supra-econômicas e não como atividades econômicas lucrativas. Isso faz com que o Poder Público deixe de aplicar políticas mais eficientes para este setor, que resultariam em maior arrecadação e, conseqüentemente, em mais verba para se promover o desenvolvimento social.

Divirta-se com esta leitura e até o próximo número!

Os Editores

Editorial 1

Poucos de nós sabemos avaliar o peso efetivo que o setor cultural tem na economia do País. A Revista *Inteligência Empresarial*, um produto deste setor, investiga este assunto nos artigos e entrevista ampliando as discussões críticas a fim de sanar o *gap* informacional recém-descoberto.

Capital Cultural 10

Neste artigo, Jair Martins de Miranda articula os diferentes personagens envolvidos na cadeia produtiva cultural ressaltando a importância da informação como um instrumento de gestão de valor inestimável para a avaliação do desempenho do atual mercado cultural brasileiro.

Cultura e políticas públicas cariocas 18

Em entrevista exclusiva, o Secretário de Estado de Planejamento, Desenvolvimento Econômico e Turismo, Tito Ryff enaltece o **Ciclo de Palestras sobre a Economia da Cultura no Estado do Rio de Janeiro** apontando o interesse do governo em afinar as políticas públicas a esta nova Economia da Cultura.

O caso Norway Consultoria 27

Emmanuel Andrade e Luciane Tomaz apresentam o caso da Norway Consultoria, onde descrevem o desenvolvimento e os resultados da aplicação de uma metodologia de Gestão do Conhecimento nesta empresa. Os autores afirmam que “a tecnologia da informação deve ser encarada como ferramenta e não como o próprio meio de gestão”.

Economia da Cultura 3

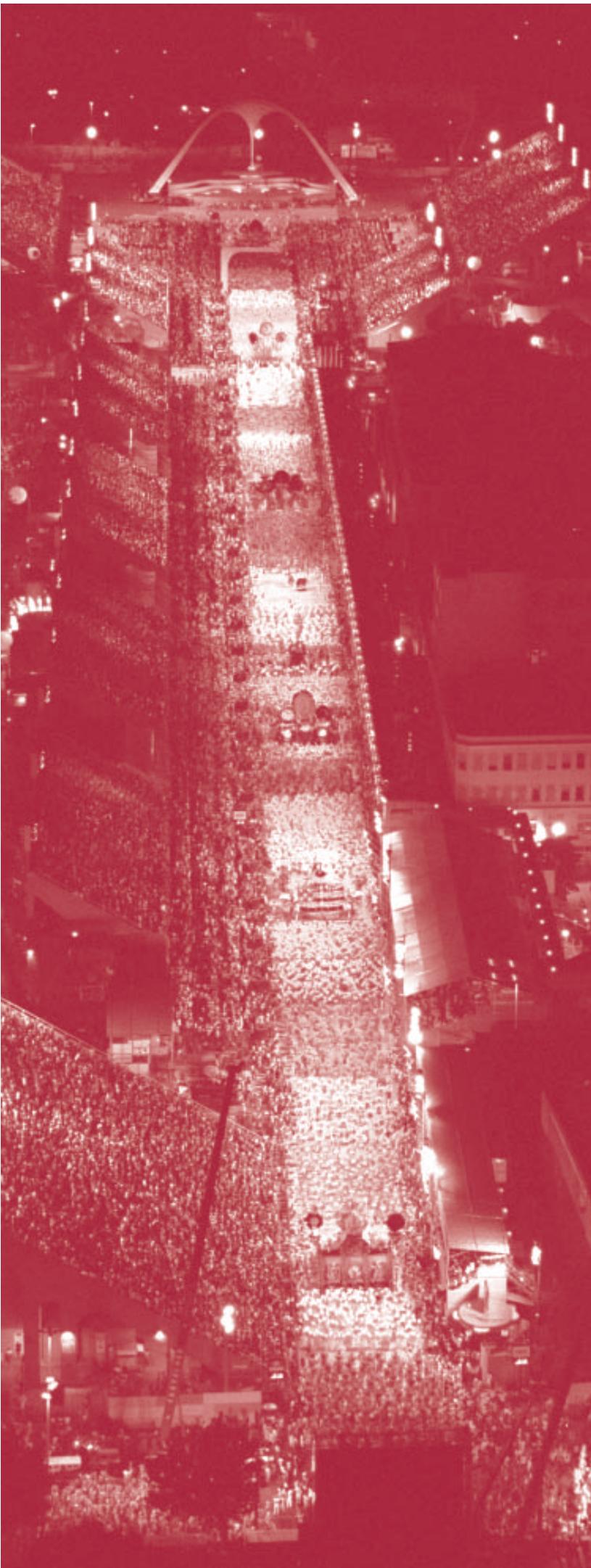
No Rio de Janeiro, as arrecadações tributárias com as atividades de entretenimento já superaram setores como transporte, comunicação e energia elétrica. O lazer, levado a sério, impõe-se como novo modelo econômico capaz de gerar milhares de postos de trabalho, milhões de reais e, quem sabe, sustentar o desenvolvimento social que o Brasil espera.

O Direito de propriedade intelectual 16

Sydney Sanches, advogado autorialista, especialmente para a *Inteligência Empresarial*, preconiza que o momento é propício para que o Poder Público nacional trace políticas sérias que permitam a consolidação de uma economia cultural e que garantam os direitos autorais e conexos.

Cinema sem bilheteria 21

Conheça a trajetória de sucesso da empresa brasileira responsável pela informatização de mais de 500 salas de cinema no Brasil. Seus *softwares* tornaram possíveis a integração *online* dos cinemas, a venda de bilhetes pela Internet, e o que é melhor: a impressão dos ingressos em casa.



Cultura

O entretenimento como novo modelo econômico

A criação, em junho passado, da Superintendência da Economia da Cultura no Estado do Rio de Janeiro, uma iniciativa pioneira no País, descortina a nova realidade do setor cultural, que passa agora a ser percebido como “um modelo econômico efetivo e capitalista, voltado para o lucro”. As fontes da pesquisa que geraram este artigo foram os dados disponíveis sobre a arrecadação tributária tanto no Estado quanto no Município do Rio de Janeiro. Os valores impressionam: em 1999, as atividades culturais foram responsáveis por 6,1% da arrecadação do ICMS no Rio, o que representou R\$ 429 milhões a mais para os cofres cariocas. Estes números mostram o tamanho e a importância deste setor e legitimam a cultura como modelo econômico e instrumento de desenvolvimento social.

Vários países no mundo vêm dando crescente importância às atividades relacionadas à cultura. No Brasil, essas atividades sempre foram tratadas de uma forma inadequada pelo poder público – e mais precisamente no Estado do Rio de Janeiro –, que não as vê como uma das principais atividades econômicas da Sociedade do Conhecimento.

Talvez pelo fato de a sociedade brasileira ainda se encontrar numa fase industrial – priorizando a produção de bens materiais, como eletrodomésticos e automóveis, – as atividades de cultura e entretenimento recebam um tratamento defasado por parte dos órgãos de cultura do País, sendo vistas como atividades supra-econômicas e não como atividades econômicas lucrativas. Isso faz com que o poder público deixe de aplicar políticas mais eficientes para este setor, que resultariam em maior arrecadação e, conseqüentemente, em mais verba para se promover o desenvolvimento social.

Em países desenvolvidos como os Estados Unidos, Canadá, Austrália e vários países europeus, o setor relacionado às atividades culturais é um dos que mais tem evoluído nos últimos anos. Na Suécia, por exemplo, a importância relativa deste segmento no PIB do país é de cerca de 6%, enquanto nos Estados Unidos essa participação fica em 6,5%. No caso do Brasil, a Economia da Cultura anda ao redor de 1% do valor do PIB, conforme figura 1.

A criação, em junho de 2001, de uma Superintendência da Economia da Cultura no Estado do Rio de Janeiro pode ser vista como a primeira iniciativa no País de mostrar essa nova realidade do setor cultural, encarando-o como um modelo econômico efetivo e capitalista, voltado para o lucro. Esta nova visão do setor por parte do governo é muito importante, pois acaba por potencializar sua arrecadação com tais atividades. O setor cultural é fundamental para o crescimento e desenvolvimento regional, porém possui peculiaridades, não podendo ser tratado como um produto qualquer. É

necessário que se avalie o que está por trás de cada produto cultural e qual o seu impacto na economia.

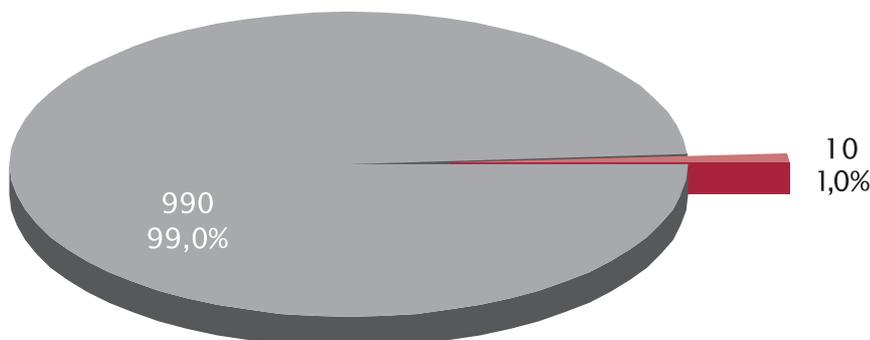
Um exemplo de como este segmento da economia não recebe a merecida atenção no País é o seu não reconhecimento como um agregado distinto entre as atividades econômicas utilizadas pelo IBGE nas análises de seus diversos indicadores. Isso acaba por dificultar, e muito, a avaliação do grau de importância da Economia da Cultura no Brasil e, em particular, no Estado do Rio de Janeiro.

Para se ter uma idéia da dimensão que a Economia da Cultura possui basta citar que no ano de 2000 a indústria metalúrgica teve um faturamento de R\$ 2 bilhões, enquanto só a matriz da Rede Globo faturou R\$ 2,5 bilhões. Além disso, neste mesmo ano, as TVs por assinatura faturaram R\$ 700 milhões, a indústria gráfica cultural, R\$ 650 milhões, a indústria fonográfica, R\$ 400 milhões, e os distribuidores e exibidores de cinema, R\$ 500 milhões. Através desses valores é possível ver o tamanho e a importância desse setor para a economia.

Nesse contexto foi realizada, pela Superintendência da Economia da Cultura do Estado do Rio de Janeiro, uma pesquisa com dados disponíveis do ano de 1999 que teve como objetivo mensurar este setor. Apenas para esclarecer melhor, o que estamos chamando de “Economia da Cultura” são todas as atividades ligadas diretamente ao entretenimento e outras atividades que possuem relação indireta com a cultura viabilizando o seu consumo, tais como serviços, indústria e comércio (atacadista/varejista).

Figura 1

Economia da Cultura (%) e PIB Brasil, 1999



Na pesquisa somente foram consideradas as atividades passíveis de tributação, o que exclui o setor informal. Logo, as fontes de pesquisa foram os dados disponíveis sobre arrecadação tributária no Estado e no Município do Rio de Janeiro, ICMS e ISS. Com relação à participação deles no ano de 1999, é possível ver na figura 2 que, se somados estes dois impostos, a arrecadação de ICMS no Estado referente a serviços representa 19,8%, enquanto o valor do ISS arrecadado na capital representa 80,2% do valor total.

Foram incluídas como fazendo parte da Economia da Cultura todas as atividades econômicas que guardam relação com atividades culturais – seja como supridoras de bens e serviços intermediários, ou como realizadoras de produto final –, como, por exemplo, os setores de comunicação, imagem e som, editorial e gráfico, assim como hotelaria e o consumo de alimentos e bebidas relacionado com eventos e turismo culturais.

Através dessa desagregação foi possível ver que, no caso do Rio de Ja-

neiro, a Economia da Cultura foi responsável por 6,1% da arrecadação de ICMS em 1999, o que representou R\$ 429 milhões. Esses números mostram o tamanho do setor, que ocupa o sexto lugar em importância neste item, equiparando-se à indústria de bebidas e superando segmentos industriais como a indústria metalúrgica, mecânica e química, além de setores como o de material de transporte viário e comunicação, alimentos e têxtil e os serviços de transporte interestadual e municipal.

A Economia da Cultura ficou atrás apenas dos serviços de utilidade pública, telefonia, comércio e petroquímica em termos de arrecadação de ICMS (figura 3). Além disso, categorias industriais não mostradas no gráfico como têxtil, mecânica, plástico e vestuário, além de todas as outras relacionadas com serviços geraram receitas de arrecadação inferiores a R\$ 100 milhões. Só como comparação, o ECAD – Escritório Central de Arrecadação de Direitos Autorais – arrecadou e distribuiu para autores e intérpretes

R\$100 milhões nesse mesmo ano, já tendo firmado um acordo com a NET em 2001 de R\$ 18 milhões.

É justamente nessa área de propriedade intelectual onde temos um exemplo da ausência de planejamento e de políticas públicas. Após nove anos de entendimentos, em janeiro de 2001 foram estabelecidos entre o Grupo NET e o ECAD critérios para o pagamento dos direitos autorais e conexos para a área de música. Ficou estabelecido que 1% do valor da assinatura média será destinado para o pagamento destes. Apesar da importância deste assunto, o curioso foi que o poder público, que poderia ter atuado como regulador neste e em outros casos, não exerceu nenhum papel. Neste caso, a simples comprovação de que as TVs a cabo estavam quites com os direitos autorais e conexos poderia ter sido uma contrapartida aos incentivos que o governo sempre ofereceu, e continua a oferecer para o setor.

Em relação à arrecadação de ISS gerada pela Economia da Cultura no Município do Rio de Janeiro em 1999, é possível ver na figura 4 que o setor publicitário foi o de maior participação, ficando com 35% deste valor. Em seguida vêm os setores de produção artística, hotelaria e cinema, com participações entre 10% e 15%. O item “administração de cartão de crédito” refere-se à compra de ingressos, pagamentos feitos em eventos culturais etc.

É interessante notar que o turismo cultural representa apenas 3% deste valor, justamente um dos setores que em sua totalidade recebe mais atenção por parte do governo. Essa falta de sintonia entre o poder público e a realidade cul-

Figura 2

Relação entre a arrecadação de ICMS no Estado do Rio de Janeiro (serviços) e ISS na capital, 1999

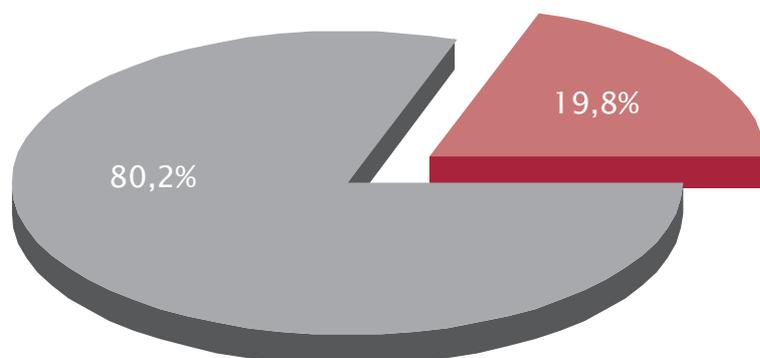
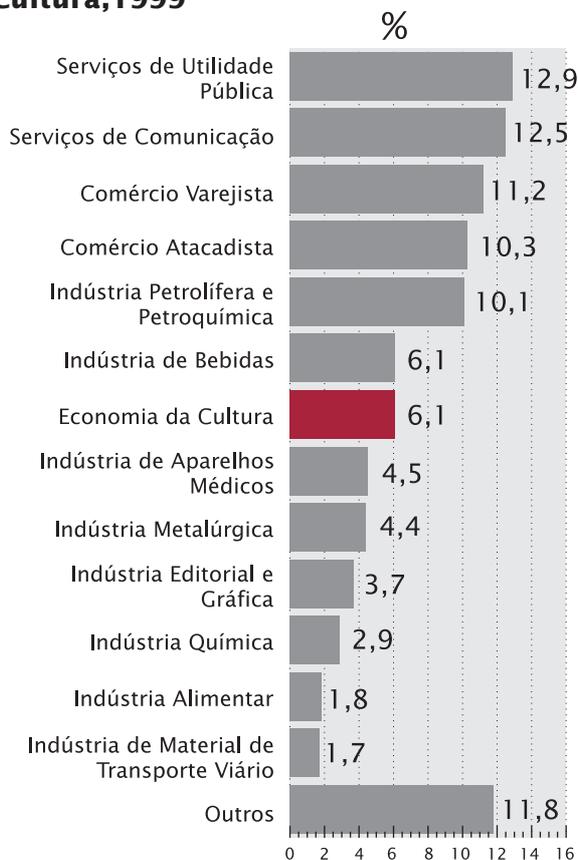


Figura 3

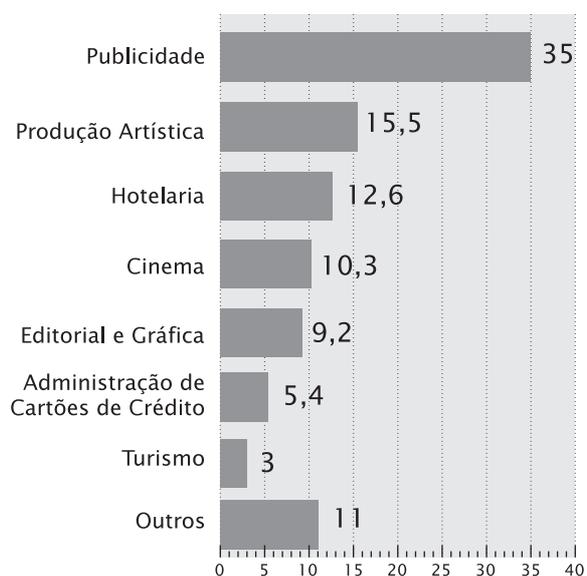
Arrecadação de ICMS no Estado do Rio de Janeiro Participação (%) da Economia da Cultura, 1999



Atividades Econômicas 1999	(R\$ milhões)	%
Total	7.075	100,0
Serviços de Utilidade Pública	910	12,9
Serviços de Comunicação	885	12,5
Comércio Varejista	792	11,2
Comércio Atacadista	729	10,3
Indústria Petrolífera e Petroquímica	715	10,1
Indústria de Bebidas	433	6,1
Economia da Cultura	429	6,1
Indústria de Aparelhos Médicos	318	4,5
Indústria Metalúrgica	311	4,4
Indústria Editorial e Gráfica	262	3,7
Indústria Química	205	2,9
Indústria Alimentar	129	1,8
Indústria de Material de Transporte Viário	119	1,7
Outros	838	11,8

Figura 4

Arrecadação de ISS gerada pela Economia da Cultura no Município do Rio de Janeiro, 1999



Atividades	%
Publicidade	35,0
Produção Artística	15,5
Hotelaria	12,6
Cinema	10,3
Editorial e Gráfica	9,2
Administração de Cartões de Crédito	5,4
Turismo Cultural	3,0
Outros	11,0

tural do Estado do Rio de Janeiro levou-o a descuidar-se de políticas públicas voltadas para o segmento publicitário, deixando de atuar junto às principais agências de publicidade para que mantivessem, pelo menos parcialmente, suas atividades no Rio de Janeiro.

Outra informação importante extraída da pesquisa foi a participação, no Rio de Janeiro, da Economia da Cultura em relação ao PIB fluminense (figura 5), que atinge 3,8% – equivalendo a R\$ 5,1 bilhões num PIB de R\$ 133 bilhões –, estando portanto, bem acima da média nacional. Isso confirma a vocação natural e histórica do Estado – que é responsável por 13,3% do PIB nacional – neste setor, principalmente se compararmos a renda *per capita* no Rio de Janeiro com a renda média do consumidor sueco ou norte-americano.

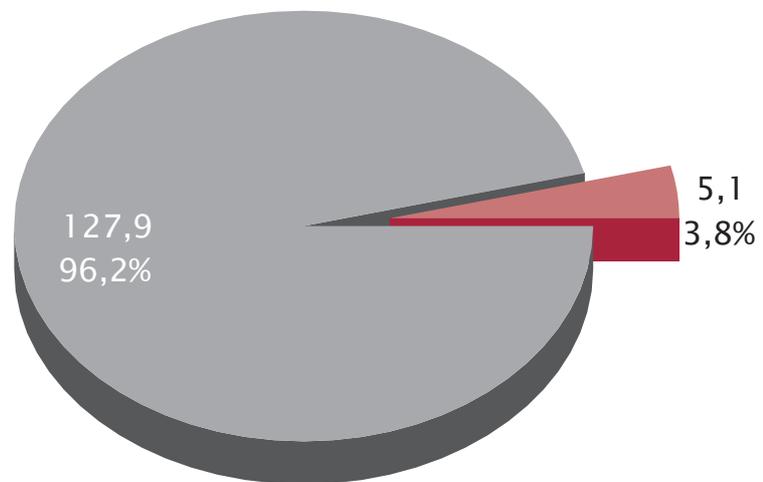
Em uma comparação entre a Economia da Cultura e os demais setores da economia, é possível ver na figura 6 que a participação desta no PIB fluminense é maior do que a de setores importantes como transporte, comunicação e energia elétrica, além de possuir um valor equivalente a 22% da Indústria de Extração e Transformação e 29% dos serviços às famílias.

Se comparada a itens da Indústria de Extração e de Transformação, a participação da Economia da Cultura no PIB do Estado do Rio de Janeiro fica acima de indústrias como a da química, a da metalúrgica, a de extração de petróleo e gás, a de alimentos e bebidas, assim como a da indústria farmacêutica e a de máquinas e equipamentos (figura 7).

O fato de o Rio de Janeiro ser um centro de excelência cultural, sendo

Figura 5

Economia da Cultura/RJ (%) e PIB RJ, 1999



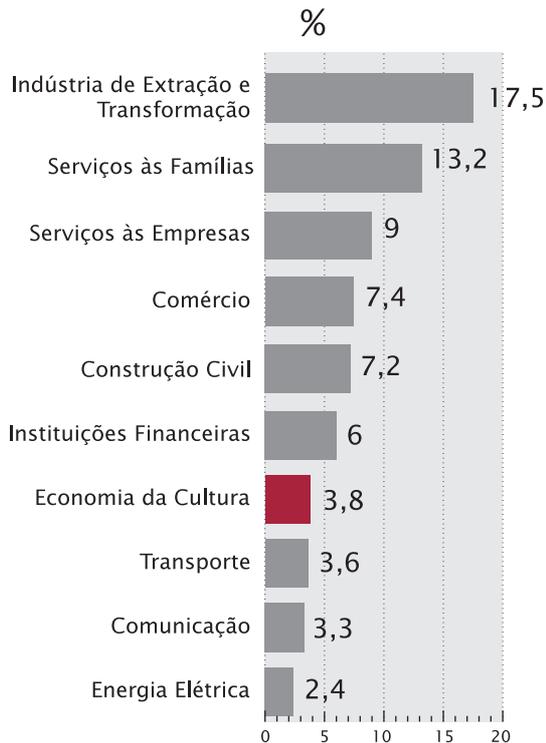
considerado a capital cultural do País, no entanto, não está relacionado com os incentivos governamentais que o setor recebe, mas sim com as iniciativas de empresas e conglomerados privados, que possuem um faturamento inúmeras vezes maior que a verba governamental destinada à cultura no Estado.

Toma-se como exemplo o valor destinado pelo Governo Estadual para o setor em 2000, que foi de apenas R\$ 130 milhões, enquanto as principais empresas privadas do setor – TVs abertas e por assinatura; editoras e gráficas de livros, jornais e revistas; gravadoras; distribuidores e exibidores de filmes americanos; rádio e *show-business* – faturaram cerca de R\$ 5 bilhões.

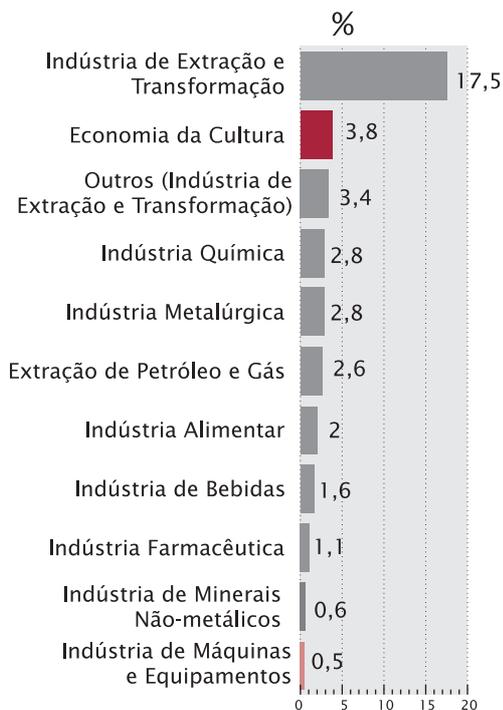
Em termos de investimento, um relatório da CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro – que relaciona os projetos industriais, aprovados e/ou em andamento, para o quinquênio 1996-2000 aponta que, nos últimos cin-

co anos o setor superou a indústria automobilística e a de plástico em volume de investimentos, tendo investido R\$ 630 milhões, além de ter sido o segundo maior gerador de postos de trabalho. Como exemplo, somente a indústria editorial e gráfica emprega 30.000 pessoas no Estado.

Um dos eventos culturais mais importantes no Estado do Rio de Janeiro, o carnaval, é um exemplo do poder de investimento do setor. Foram investidos R\$ 60 milhões de recursos públicos e privados no evento, sendo que este acabou por movimentar aproximadamente R\$ 1,5 bilhão. Além disso, só no Estado do Rio de Janeiro, o carnaval gera 60 mil postos permanentes ao longo de um ano inteiro, chegando a 120 mil nos três meses que antecedem o carnaval, segundo uma pesquisa realizada na UFRJ pelo economista Carlos Lessa. Como comparação, a indústria naval movimentou ao longo de 1999, R\$ 20 milhões, gerando dois mil postos de trabalho, segundo

Figura 6**Participação da Economia da Cultura no PIB comparativamente a outros setores, 1997**

Atividades	R\$ bilhões	%
PIB	113,1	100,0
Indústria de Extração e Transformação	19,8	17,5
Serviços às Famílias	14,9	13,2
Serviços às Empresas	10,1	9,0
Comércio	8,4	7,4
Construção Civil	8,1	7,2
Instituições Financeiras	6,7	6,0
Economia da Cultura	4,3	3,8
Transporte	4,0	3,6
Comunicação	3,7	3,3
Energia Elétrica	2,7	2,4

Figura 7**Participação relativa da Economia da Cultura e Categorias da Indústria de Extração e Transformação no PIB do Estado do Rio de Janeiro, 1997**

Atividades Econômicas 1997	(R\$ milhões)	%
Total do PIB – Estado RJ	113.137	100,0
Indústria de Extração e Transformação	19.847	17,5
Economia da Cultura	4.344	3,8
Outros (Indústria de Extração e Transformação)	3.893	3,4
Indústria Química	3.170	2,8
Indústria Metalúrgica	3.157	2,8
Extração de Petróleo e Gás	2.961	2,6
Indústria Alimentar	2.227	2,0
Indústria de Bebidas	1.830	1,6
Indústria Farmacêutica	1.268	1,1
Indústria de Minerais Não-metálicos	731	0,6
Indústria de Máquinas e Equipamentos	610	0,5

dados oficiais da Secretaria da Indústria Naval e do Petróleo.

A cultura não deve ser encarada como uma atividade que requer investimentos a fundo perdido, mas sim como uma atividade lucrativa e com grande potencial de crescimento. Para isso, são necessárias políticas públicas eficientes para fomentar o setor e um sério planejamento, ao invés de apensas renúncia fiscal sem qualquer contrapartida. Um exemplo de política eficiente seria a autorização de importação de câmeras de vídeo sem cobrança de ICMS, o que acabaria por gerar ISS para o Município.

Na Sociedade do Conhecimento é inconcebível deixar de pensar na produtividade e rentabilidade das empresas incentivadas a fundo perdido. Os governos, tanto federal quanto estadual, ao destinar verbas para empresas do setor, devem buscar o desenvolvimento, e não a criação temporária de emprego e renda. Deve-se articular interesses culturais, sociais e econômicos da população fluminense com interesses empresariais das indústrias cinematográficas, de televisão e de vídeo.

É necessário que se trate a Economia da Cultura com a atenção que ela exige, conhecendo o seu funcionamento, seus mecanismos e engrenagens para, assim, poder negociar, orientar, atrair e canalizar recursos para atender demandas e desejos comunitários num todo social complexo e diversificado. Como disse o economista Carlos Lessa, "a cultura é como se fosse nosso petróleo inesgotável, do qual, quanto mais extrairmos, mais ampliaremos as reservas".

FONTES DE INFORMAÇÃO

Superintendência da Economia da Cultura do Governo do Estado do Rio de Janeiro
Secretaria de Fazenda e Controle do Estado do Rio de Janeiro/RJ
Secretaria Municipal de Fazenda/RJ
Centro de Informações e Dados do Rio de Janeiro
Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Fundação João Pinheiro
Sindicato Nacional das Indústrias Gráficas

Autores

Luiz Carlos Prestes Filho

Superintendente da Economia da Cultura do Governo do Estado do Rio de Janeiro – SEPDET

Sérgio Cidade de Rezende

Assessor da Superintendência da Economia da Cultura do Estado do Rio de Janeiro

Colaboradora

Morine Fonseca

Apoio

Henrique Gurvitz

Centro de Informações e Dados do Rio de Janeiro – CIDE/COBAD

Antonio C. Alkmim

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística/DEPIS

Agradecimentos

Moacyr de Oliveira Araújo

Subsecretário Especial da Secretaria de Fazenda do Estado do Rio de Janeiro

Ari Vainer

Subsecretário da Secretaria Municipal de Fazenda do Rio de Janeiro

Sydney Sanches

Assessor Jurídico da União Brasileira de Compositores

e-papers

Livros para quem faz livros

Na **E-papers Serviços Editoriais** é fácil escolher, comprar e ler o livro da sua preferência. Você escolhe entre títulos exclusivos e atuais, compra por um preço acessível, e lê da maneira que quiser, em versão eletrônica ou em papel.



Guia Prático do Simples – A Tributação de Micro e Pequenas Empresas
de Lúcia Angeletti



A Comunicação do Saber – Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos
de Vanda Santos



Ferramentas de Planejamento – Utilizando o MS Project® para gerenciar empreendimentos
de Rodolfo Stonner

<http://www.e-papers.com.br>
telefone (21) 2273-0138

Capital Cultural

Jair Martins de Miranda

Neste artigo, Jair Martins de Miranda atualiza pensadores clássicos da Teoria da Comunicação a fim de ratificar a importância de sistemas de informações como ferramentas indispensáveis de apoio às decisões sobre planejamento e gerenciamento de projetos culturais. Informação como instrumento de gestão, cultura como processo produtivo, recursos humanos como capital intelectual de inigualável valor são noções que permeiam o Sistema de Informações Socioculturais aqui descrito.

O fato, no entanto, é que as fontes de informação e as metodologias que hoje compõem grande parte dos indicadores brasileiros, não contemplam toda a diversidade da produção cultural contemporânea, uma vez que as novas mídias, os produtos tipicamente artesanais ou, ainda, aqueles não tributados, não estão inseridos na contabilidade dessa indústria cultural. As profundas mudanças sociais ocorridas nos últimos anos em decorrência das novas tecnologias de informação, dos novos meios de comunicação e expressão, da valorização do conhecimento como matéria-prima, da globalização da economia, do desemprego estrutural e do conseqüente aumento do tempo de lazer e do turismo internacional, indicam a necessidade de um novo olhar sobre a reestruturação, as tendências e o desempenho desses mercados culturais, como nos aponta Shanahan:

“Mais do que dinheiro ou mão-de-obra, o conhecimento está se tornando o recurso mais importante da produção. O comando e o controle não mais imperam. A informação é hoje o princípio organizativo.”

Peter Drucker

A INDÚSTRIA E O CAPITAL CULTURAL

A indústria cultural no Estado do Rio de Janeiro ocupa uma posição estratégica no cenário nacional, movimentando volumosos recursos materiais, tecnológicos e financeiros e empregan-

do um significativo número de trabalhadores formais e informais.

A produção cultural no Estado impulsionada, principalmente, pelas indústrias do audiovisual, da música, do parque gráfico-editorial, do entretenimento e do turismo é responsável por uma participação de 3,8% no PIB (aproximadamente R\$ 5,1 bilhões em 1999) e pela manutenção da sua chancela de capital cultural. Fato que se justifica facilmente quando comparado com o PIB de outros mercados culturais como os Estados Unidos (6%), França (4%), Japão (4%) e Brasil (1%)¹.

“The question of what the economy can do for arts has been reversed to what the arts can do for the economy.”

Esse novo olhar, entretanto, se observado pelo enfoque sociocultural, revela que, ao assistir uma peça de teatro ou um show de música; adqui-

rir um livro, visitar um museu, comprar uma peça de artesanato, um quadro ou uma escultura, muitas vezes o espectador ou consumidor não se sente como um consumidor clássico. Sendo a cultura, tradicionalmente, um sistema de valores simbólicos, que sempre escapou a um completo domínio econômico, torna-se também difícil pensá-la somente como um processo produtivo. Isto é observado com frequência nas relações dos artistas com suas criações, dos técnicos e prestadores de serviços culturais com os seus empregadores e, mais especialmente, na relação dos consumidores com esses produtos simbólicos.

Segundo Furtado, para pensar cultura como processo produtivo faz-se necessário penetrar em um campo conceitual ainda pouco explorado, dado que ela se situa na esfera dos fins:

“Sistema de valores, a Cultura é da esfera dos fins, e a lógica dos fins escapa ao cálculo econômico em sua versão tradicional...”

Obviamente, que a cultura já não mais resiste às relações com seus meios de produção, depois das grandes transformações da sociedade causada pelo impacto das modernas tecnologias, da economia de escala e da dominação da indústria cultural de países onde é maior o poder econômico, mas mesmo assim, os fins existenciais do homem no seu ambiente e a memória que constrói uma identidade cultural desse consumidor não podem ser descartados. A menos que queiramos, como consumidores periféricos desse mercado global, perder também um referencial de identidade.

O capital que nos é mais caro, na verdade, é aquele que em todos os setores de produção hoje denomina-se capital intelectual, mas que, especialmente no setor cultural, são os artistas e criadores, uma mão-de-obra que, como nos revelou Moles, há quase 40 anos atrás, são os responsáveis pela construção da nossa melhor marca:

*Sendo a cultura,
tradicionalmente,
um sistema de valores
simbólicos, que sempre
escapou a um completo
domínio econômico,
torna-se também difícil
pensá-la somente como
um processo produtivo*

“Com o fim da exploração geográfica do mundo e a invasão dos mass-media que mergulham todos os indivíduos em um mesmo meio de comunicação, vivemos na época do ciclo da cultura. O indivíduo isolado, representado à esquerda por seu campo de consciência, definido por seu quadro sociocultural, sua memória de idéias e fatos, cria elementos novos. Alguns desses

indivíduos fazem disso seu destino, é a eles que chamaremos de criadores. Produzem, portanto, idéias novas que ora são pessoas exteriorizadas sob forma de simples publicações, ora de invenções ou obras artísticas, ora como motores de grupos de pesquisa, ora enfim – é o caso do engenheiro de projetos – em novas realizações técnicas, que aumentam o controle do homem sobre o mundo material, mas não participam da cultura a não ser pelas idéias e formas que propõem. Tudo isso, produzido por um certo número de indivíduos que podem ser classificados como criadores, constituem uma enorme massa de mensagens que são apresentadas no micromeio, primeiro estágio da comercialização. Livros, revistas técnicas ou literárias de arte, conservatórios e discotecas, arquivos fotográficos, materializam todo este conjunto a cada instante. Constituem um quadro sociocultural que se modifica por “sedimentação”. Nesse quadro, vem incorporar-se, do exterior, eventos ou fatos históricos trazidos pelos jornalistas – que vivem no dia-a-dia – que lhes dão assim a forma de mensagens. Os meios de comunicação de massa – a imprensa, o rádio, a televisão, o cinema, o ensino etc. retiram dessa massa a cada instante material para alimentar seus produtos: sublinhamos aqui o papel do

rádio. Os agentes dos meios de comunicação selecionam itens de uma maneira semi-aleatória, baseada ao mesmo tempo nas diretivas, quadros de valor social e no princípio do mínimo esforço, para nutrir a cada dia as suas antenas, suas rotativas, suas salas de aula ou cinemas. Todo esse conjunto – e nisso está a grande novidade da nossa época –, contribui de maneira eminente para construir o quadro da vida cotidiana da massa social. Cada elemento desta massa recebe, também ao acaso, segundo esteja presente ou ausente, disponível ou abstrato, segundo as horas e segundo os dias, uma certa seleção do fluxo de mensagens, emitidas em inúmeras cópias, do canal de comunicação que lhe convém. Este constitui o campo publicitário do macromeio, oposto ao micromeio dos criadores. Contudo, mesmo esses criadores são solidários com a sociedade em seu conjunto. Estão imersos na massa e seu campo de consciência é determinado para eles, assim como para os demais, pelo quadro da vida cotidiana, isto é, pelos mass-media aos quais se acham conectados, quer o queiram ou não. Um ciclo fechado é, portanto, proposto à nossa atenção. As idéias novas são, por conseguinte, feitas de idéias antigas, as criações nascem do quadro cultural estabelecido, um processo cumulativo emerge e este ciclo

é percorrido com uma rapidez maior ou menor segundo as culturas ou segundo as sociedades.”

*...depois do capital
dinheiro e do capital
mão-de-obra
(intelectual ou cultural),
só nos resta lançar mão
de um outro tipo de
capital: o recurso da
informação...*

Porém, todo esse acervo de idéias, livros, discos, quadros e outras formas de comunicação e expressão, que, segundo Moles, sedimentam um quadro sociocultural, não necessariamente pode estar facilmente acessível aos indivíduos pertencentes a uma dada sociedade. Uma vez que, nos dias de hoje, a globalização, o uso da tecnologia da informação nos meios de produção e a competitividade dos mercados de artes e bens culturais são muito intensos e o consumo de produtos importados da indústria do audiovisual é muito mais sistemático. Essa condição, que dificulta a difusão do nosso acervo, inibe também a produção cultural local e facilita o consumo de valores simbólicos que vêm agregados nos produtos importados.

Sendo assim, como nos sugere Drucker, para competir nesse panorama de incertezas e alta competitividade, depois do capital dinheiro e do capital mão-de-obra (intelectual ou cultural), só nos resta lançar mão de um outro tipo de capital: o recurso da informação/conhecimento. Especialmente no setor cultural esse recurso tem dupla função: além de poder revelar para os indivíduos da sociedade a sua própria memória, também poderá ser um instrumento de gestão para melhor viabilizar a sua produção cultural, pois tanto o indivíduo consumidor como o indivíduo produtor, são os dois lados da mesma moeda.

INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Esse pressuposto da informação/conhecimento parte do princípio que a diminuição da incerteza processa-se, necessariamente, com o aumento da informação, tal como é anunciada em Shannon & Weaver na *Teoria Matemática da Comunicação*. O aumento da informação pressupõe, então, a possibilidade de adquirir conhecimento dos processos produtivos, o que resulta, no desvelamento das “caixas-pretas” e conseqüentemente, em decisões mais eficazes nas ações de planejamento estratégico da produção cultural.

O termo “caixa-preta”, no entanto, denota um conceito na Cibernética que indica uma área obscura dos sistemas biológicos, mecânicos ou sociais que é normalmente de extrema complexidade. Essa área, apesar de não desvendada inicialmente, produz saídas conhecidas quando se controla suas entradas. Dotadas de lógica pró-

pria, essas “caixas” vão sendo desveladas à medida que seus efeitos vão sendo aferidos e conhecidos.

Do ponto de vista técnico-gerencial, depois de uma observação inicial sobre práticas no setor cultural, verifica-se que ainda predomina a lógica da “caixa-preta”: os agentes culturais, em grande parte, intuem o que querem realizar, desconfiam do que precisam para implementar o projeto e “só Deus sabe” o que sucederá. Se o resultado for um sucesso, comemora-se, se for um fracasso, chora-se; mas a lógica intrínseca ao processo de trabalho que causou seu sucesso ou fracasso permanece velada, como indica a figura 1.

Em um estágio seguinte, essa lógica da produção cultural inclui um instrumento de controle em que o resultado do processo de trabalho transforma-se em informação organizada, fundamental e indispensável para ajustar o que realmente seja preciso mudar (na entrada), para que o projeto (ou projetos futuros) tenha(m) um melhor resultado (na saída).

Neste estágio, em que também se utiliza o recurso da retroalimentação, as entradas são insumos, traduzidos na prática como recursos necessários ao projeto, tais como dinheiro, equipe de trabalho, material, equipamentos e, principalmente, aquela informação organizada sobre o produto e seu processo de trabalho. Da mesma forma, assume também que as saídas são os produtos, os serviços, ou os eventos decorrentes de todos os insumos transformados por aquele processo de trabalho. Processo esse que depende – e muito – da experiência acumulada e do bom senso do produtor cultural. Mas

que, muitas vezes, as várias restrições sofridas por esses insumos apresentam-se como um novo fator de surpresa, como mostra a figura 2.

Variados estudos da Ciência da Administração têm mostrado que as organizações podem ser analisadas, utilizando-se o instrumental científico da Teoria dos Sistemas.² A organização ou o projeto, como sistema de produção, revela uma constituição interna, onde as restrições já não são mais parecidas com uma “caixinha de surpresas”: as “caixas-pretas” vão sendo desveladas, o que permite um controle bem mais eficaz de seus resultados.

Esta eficácia evolui, significativamente, quando se percebe que as organizações, tanto biológicas como sociais, são sistemas abertos, sempre condicionados aos ambientes que os envolvem,

nutrindo-se ou não da energia (ou da informação) por eles gerado. Tal percepção passa a permitir um controle que só se efetiva quando o ambiente em questão é melhor conhecido. Para tanto se faz necessário delimitar as fronteiras desses ambientes, de forma que suas características sejam melhor estudadas, no sentido de localizar os fatores (tanto de restrição como de oportunidade), que influenciam o desempenho dos sistemas, conforme representa a figura 3.

Neste sentido, pode-se encontrar, fundamentos teóricos sobre a importância dos ambientes sociais nos sistemas de produção, nos textos organizados por Vasconcellos Filho e Machado sobre planejamento estratégico.

Podemos auferir dos textos mencionados que os ambientes sociais são, na verdade, contextos socioculturais. Caracterizam-se por abrangências distin-

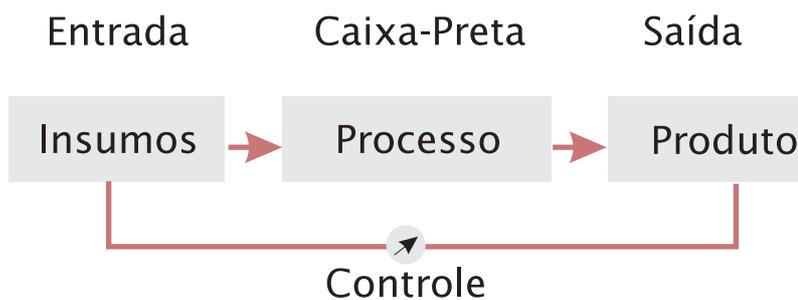
Figura 1

Processo de trabalho



Figura 2

Processos de trabalho



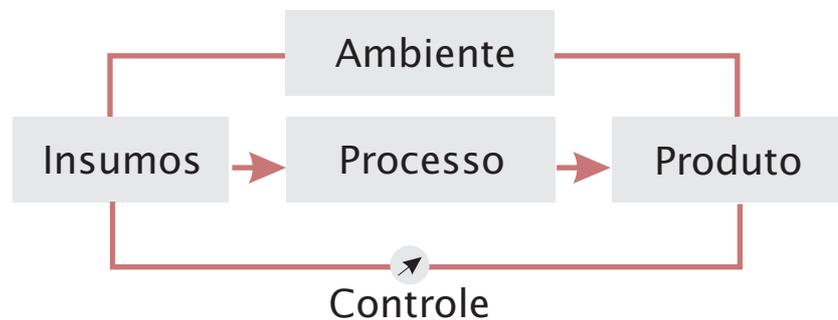
tas que podem reunir os aspectos geopolíticos (âmbitos federal, estadual, municipal, regional etc.), e os setoriais (cinema, música, artes plásticas, literatura, indústria cultural, artes cênicas etc.), ou ainda um somatório de contextos concêntricos que reúne macro e microambientes. Conclui-se, então, que para melhor planejar e gerenciar projetos culturais, é fundamental que se institua nas organizações de projetos, sistemas de informação em apoio à tomada de decisão, baseados em indicadores que possam aumentar o conhecimento do produtor cultural sobre processos produtivos e fatores mais críticos de viabilidade.

No entanto, para melhor planejar e gerenciar projetos culturais de forma que eles sejam mais viáveis em um dado contexto sociocultural, outras questões da organização também são críticas, se vistas pelo enfoque social. De um outro ângulo, confirma-se, por exemplo, que muitas das razões que inviabilizam os projetos culturais no “varejo” são, na verdade, as mesmas que inviabilizam a própria produção cultural de uma cidade, de um estado – ou outro contexto sociocultural – no “atacado”.

Neste aspecto, tais questões inserem-se na ordem do dia dos governantes e desafiam homens públicos, produtores culturais, artistas e pesquisadores a conhecer o ciclo de produção cultural nos seus respectivos contextos sociais e a formular políticas públicas que eliminem os gargalos das cadeias de produção, que estejam sintonizadas com esse novo quadro sociocultural e venham a solucionar as questões para os produtores que se apresentam no atacado.

Figura 3

Desempenho dos sistemas



O SISTEMA DE INFORMAÇÕES SOCIOCULTURAIS

Este sistema³ foi desenvolvido a partir de um modelo conceitual visando orientar pesquisas permanentes sobre o sistema social da produção cultural brasileira contemporânea e fundamentar projetos de sistemas de informação como o do **CRIAR – Centro de Referência e Informação em Artes, Entretenimento e Cultura Brasileira**.

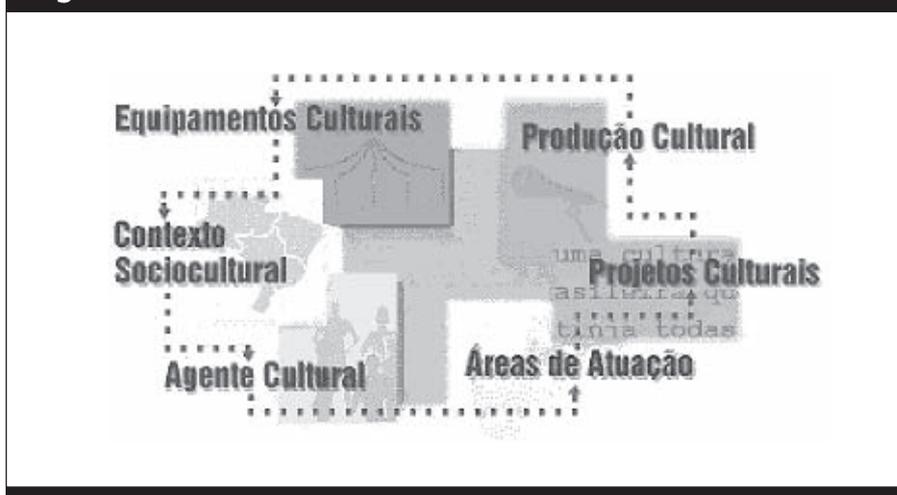
Objetiva também organizar um banco de dados, a partir do levantamento de informações sobre os segmentos de Artes, Entretenimento e Cultura Brasileira e sua cadeia produtiva nos Estados e Municípios. A cadeia começa e termina nos **Agentes Culturais** – pessoas ou instituições – que têm alguma ação na área cultural, sejam artistas, criadores, técnicos ou prestadores de serviços, sejam empresas de produção, órgãos de classe, órgãos do governo, incentivadores ou agenciadores, como também os que expõem, que apresentam, e/ou comercializam os produtos e obras de arte, serviços e eventos culturais: livrarias, lojas de discos, galerias, cinemas, casas de show, clubes, teatros, entre outros.

Esses agentes desenvolvem, em vários segmentos da cultura, atividades profissionais (quando pessoa física) ou institucionais (quando pessoa jurídica), definidas como **Áreas de Atuação**: artes gráficas, artes plásticas, cinema, vídeo, patrimônio, dentre outras, em seus diversos gêneros e especializações.

Para realizarem essas atividades, nessas áreas de atuação, os agentes culturais elaboram **Projetos**. A consecução destes depende da alocação de recursos próprios ou advindos de incentivadores, na forma de apoio institucional, doação, patrocínio ou investimento. As fontes desses recursos e as formas de obtenção são regulamentadas por leis de incentivo fiscal à cultura, tanto nas esferas municipais como nas estaduais e federais do governo.

Uma vez viabilizados, esses projetos somam-se a uma **Produção Cultural**, que tanto pode ser oferecida a um público e/ou a um mercado sob a forma de produto (obra de arte, livro, disco ou instrumento musical) como na de serviços (restauração, iluminação, sonorização, divulgação, programação visual, locação de teatros etc.), bem como na de

Figura 4



eventos: shows e concertos musicais, apresentação de peças teatrais, exibição de filmes e vídeos, exposições de obras de arte, festivais, mostras, dentre outros.

Toda essa produção flui ou é veiculada através do que convencionamos definir como **Equipamentos Culturais**, são instalações que podem abrigar um ou mais **espaços culturais** – como cinemas, salas de vídeo, teatro, auditórios, livraria –, bem como máquinas, **equipamentos e instalações** específicas – projetores, instrumentos musicais etc. – e **acervos diversos** – quadros, livros, discos ou peças museológicas – dos mais diversos temas e condições de produção.

Esses Equipamentos Culturais presentes em maior ou menor quantidade em cada região, formam o que denominamos de **Contextos Socioculturais**, ambientes geográficos que em âmbito de estado, cidade, bairro ou comunidade – sedimentam valores, memórias e legados dos seus **Agentes Culturais**, influenciando-os como consumidores e/ou produtores culturais. E assim, “Quem é culto no Oiapoque não necessariamente será culto no Chuí ou em Nova York”.

Isso porque a relação com o ambiente exerce papel tão fundamental para os agentes culturais que vem a ser o fator determinante na formação de seu perfil cultural e de suas preferências por consumo de produtos, serviços e eventos locais e, conseqüentemente pela capacidade de intercâmbio cultural quando diante da produção cultural de outras regiões.

Assim, fecha-se o ciclo de produção e consumo de Arte e Cultura, esquematizado no **Sistema de Informações Socioculturais**. O **Centro de Referência e Informação em Artes, Entretenimento e Cultura Brasileira** é estruturado a partir do Sistema de Informação Sociocultural. Esse mesmo sistema servirá de base para o levantamento de informações e a gestão de conhecimento sobre a produção cultural brasileira, a partir do Estado do Rio de Janeiro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- SHANAHAN, James L. The Arts and Urban Development, in *Economic Policy for the Arts*. Cambridge: Abt Books, 1980.
- FURTADO, Celso. Prefácio in *Economia da cultura: reflexões sobre as indústrias*

culturais no Brasil. Ministério da Cultura, 1988. p. 5.

MOLES, Abraham. Sociodinâmica da cultura, in *O Mercado Intelectual e a cultura*, p. 87.

SHANNON, C.E. & WEAVER, W. *The mathematical theory of communications*, Un. Illinois P., Urbana, 1949.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de & MACHADO, Antonio de Matos (orgs.). *Planejamento estratégico: formulação, implantação e controle*. Rio de Janeiro: Ed. Livros Técnicos e Científicos, 1982.

MOLES, A. *Sociodynamique de la culture*. Paris: Mouton, 1967.

NOTAS

1. Governo e Cultura. Luis Carlos Prestes Filho. *O Globo*, 9 de março de 2000.
2. Ver estudos em ACKOFF (1976), CARVALHO (1978), Banco Interamericano de Desenvolvimento (1979), dentre outros.
3. Este sistema foi elaborado pelo autor deste artigo à guisa de conclusão da dissertação “Estudos de Viabilidade de Projetos Culturais” – do curso de Mestrado em Administração de Centros Culturais do Centro de Ciências Humanas da UNIRIO – Universidade do Rio de Janeiro.

Jair Martins de Miranda

jairmm@criar.art.br

Mestre em Memória Social e Documento pela UNIRIO, Pesquisador pelo PACC/UFRJ em Economia da Cultura, idealizador do Primeiro Censo Cultural da cidade do Rio de Janeiro e Coordenador do CRIAR – Centro de Referência e Informação em Artes, Entretenimento e Cultura Brasileira.

A economia da cultura e o direito de propriedade intelectual

Sydney L. Sanches

Talvez a tradição cristã nos forneça uma pista de por que, no Brasil, a combinação entre lazer, cultura e lucro nunca foi muito bem acolhida. No entanto, chegou-se a um ponto em que é impossível fecharem-se os olhos ao fluxo financeiro gerado pelas mais diversas atividades culturais e de entretenimento. Cifras da ordem de bilhões de dólares legitimaram a união definitiva entre economia e cultura. Por isso, é urgente que a sociedade se mobilize a fim de participar do estabelecimento dos termos deste “contrato”. Por outro lado, é imprescindível que o Poder Público reconheça a cultura como indiscutível instru-

mento de desenvolvimento econômico e social, gerando, além de tributos, empregos.

Neste contexto, Sydney Sanches traz de novo à cena a questão dos direitos autorais e conexos e afirma que estes não “conflitam com o desenvolvimento econômico responsável” do País. Neste artigo, o advogado autoralista cita países como os Estados Unidos e outros da Europa ocidental que, tendo consolidado o respeito a tais direitos, imprimindo atos jurídicos de proteção à propriedade intelectual, melhor resultado macroeconômico obtiveram em seus PIBs.

Com o advento da invenção da Imprensa, por Gutenberg, no século XV, e a possibilidade de reprodução das criações intelectuais, a humanidade iniciou o seu processo de convivência entre os direitos de autor, decorrentes dos usos das obras intelectuais, e a circulação comercial desses bens imateriais.

O crescimento e a diversificação dos meios de reprodução das obras intelectuais e os constantes atritos envolvendo os criadores e os agentes eco-

nômicos interessados na exploração econômica das criações de espírito, levaram os Estados a buscar mecanismos de proteção às obras intelectuais. Inicialmente, os privilégios legais foram concedidos pelo Estado somente aos responsáveis pelas publicações das obras, restando ao autor, quando notório, apenas o reconhecimento de sua autoria. Entretanto, considerando que a economia cultural sempre trilhou o caminho do desenvolvimento permanente, a sobrevivência do con-

tínuo crescimento do setor artístico, além de despertar o processo de consciência dos criadores, recebeu – por parte dos agentes culturais beneficiados das criações intelectuais – apoio constante. Isto porque somente através do reconhecimento da proteção dos direitos de autor seria possível garantir a consolidação dos negócios envolvendo os direitos autorais, especialmente pelo fato de que o capital necessitava conceder direitos a sua matéria-prima, no caso o criador e as

obras intelectuais, para poder manter preservado o seu negócio. Acresça-se que, através da consagração dos direitos dos criadores, seria possível aos agentes financeiros da cultura atingir a qualidade de titular de direitos patrimoniais sobre as obras intelectuais, o que lhes permitiu atuar em nome próprio, em nome do criador, e com liberdade na defesa desses direitos.

Tal movimento ganhou relevância no momento em que, tratando-se de bens imateriais, portanto intangíveis, que poderiam circular facilmente sem as limitações territoriais, difíceis eram os controles aduaneiros, fiscais e a preservação dos acervos intelectuais de cada país, levando os direitos de autor a necessitarem de ordenamentos internacionais que permitissem a circulação pacífica das criações. Já guindado, assim, à posição de indiscutível instrumento de desenvolvimento econômico dos países, só restava a alternativa de consolidação de ordenamentos jurídicos internacionais que garantissem, especialmente aos grandes países produtores culturais, o efetivo caráter internacionalizante das obras.

Esse processo, nascido no final do século XIX e início do século XX – momentos em que foram arquitetados os principais conceitos envolvendo direitos de autor e, em um segundo momento, os direitos conexos – perdurou ao longo do século XX e permanece ativo no início deste novo milênio.

Ao garantir marcos mínimos de proteção aos titulares de direitos autorais em geral, independentemente de nacionalidade, os tratados internacionais, além de preservar o patrimônio artís-

tico e cultural de cada país signatário, impedem – com a obrigatoriedade de conceder ao autor estrangeiro o mesmo tratamento conferido ao nacional – o surgimento de legislações protecionistas que tenham como propósito esvaziar direitos de terceiros, permitindo a circulação dos bens intelectuais como fator de desenvolvimento econômico crescente.

Dentro deste diapasão, como mecanismo de fomento da economia nacional, geradora de tributos, empregos e acolhedora do acervo intelectual de um país, é que se deve observar com detalhamento o fluxo financeiro gerado pela economia da cultura.

É comum, ao olharmos a cultura sob o ângulo também econômico, que sejamos compelidos a uma confusão metodológica ou mesmo a um repúdio de caráter ideológico injustificado, mas o fato é que economia e cultura sempre andaram juntas como fator de inegável desenvolvimento conjuntural.

Definitivamente, essas linhas não representam um libelo de diminuição aos direitos autorais. Ao contrário, os países que consolidaram o respeito a tais direitos, imprimindo precisos e severos ordenamentos jurídicos de proteção à propriedade intelectual foram aqueles que mais resultado macroeconômico obtiveram em seus PIBs. Neste contexto, incluímos a Europa ocidental e os EUA, que conseguiram imprimir legislações fortemente protecionistas em favor dos criadores intelectuais que, ao garantir a estes últimos o reconhecimento financeiro de suas criações, permitiram a circulação, em escala exponencial, de seus acer-

vos intelectuais em todo o mundo, aumentando, por conseqüência, as receitas tributárias de seus países.

Os direitos autorais não conflitam com o desenvolvimento econômico responsável. Os discursos divergentes atendem aos interesses dos falsos mecenas da cultura, inclusive do Poder Público, que não querem fornecer a sua parcela de colaboração no fomento da economia cultural, já que negam os direitos dos responsáveis pelo conteúdo do produto que comercializam.

O Brasil tem os instrumentos legais que o habilitaria a integrar o seleto grupo dos países que viram na economia cultural uma forma de garantir a melhoria dos proventos dos criadores, bem como o fomento do seu acervo cultural e o aumento em sua receita tributária.

Cabe, pois, ao Poder Público nacional observar com maturidade a verdadeira face de uma economia especial e crescente, traçando políticas públicas sérias para o setor, distintas das políticas assistenciais normalmente adotadas para o segmento artístico e interagindo com o empresariado, muitas vezes beneficiado por incentivos fiscais públicos, mas descomprometido com as competentes contrapartidas sociais, que permitem a consolidação de uma economia cultural e a garantia dos direitos autorais e conexos. O Estado do Rio de Janeiro, de histórica vocação cultural, poderá servir de exemplo para o começo dessa nova trajetória.

Sydney L. Sanches
Advogado Autoralista

Tito Ryff

Economia da cultura e políticas públicas do Rio de Janeiro



De 5 de setembro a 3 de outubro, nas manhãs de quarta-feira, secretários de Governo, empresários, pesquisadores e representantes de diversos segmentos ligados às mais variadas atividades culturais reuniram-se na sede do Conselho Estadual de Cultura durante o primeiro **Ciclo de Palestras sobre a Economia da Cultura no Estado do Rio de Janeiro**. Promovido pelo Conselho Estadual de Cultura do Estado, este evento teve por objetivo divulgar e debater o resultado das primeiras pesquisas realizadas sobre o setor cultural no Estado. Sua importância mede-se ainda por ser uma iniciativa pioneira de discussão das políticas públicas que vêm sendo propostas para o setor cultural, já considerado como novo modelo econômico.

Em entrevista à Revista *Inteligência Empresarial*, o secretário de Estado e Planejamento, Desenvolvimento Econômico e Turismo, o economista Tito Ryff enaltece o **Ciclo de Palestras**, ressaltando, no entanto, que boa parte da produção cultural carioca ainda é informal, o que acaba por tornar-se um complicador para uma avaliação mais precisa do desempenho deste setor na economia carioca. Citando a própria organização administrativa do Estado do Rio de Janeiro – onde já estão funcionando Coordenadorias por áreas de afinidade temática, o que acabou por reunir Turismo e Cultura sob a mesma coordenadoria, por exemplo – Tito Ryff demonstra o interesse do governo em afinar as políticas públicas a esta nova Economia da Cultura.

RIE – *Pesquisa recente realizada pela Superintendência Estadual da Economia da Cultura revelou números surpreendentes relativos à participação deste setor na economia do Estado. Na sua opinião, quais as ações que o governo do Estado deveria implementar para alavancar esta participação?*

TR – O governo do Estado já instituiu vários programas e desenvolveu inúmeras ações que têm contribuído e vão contribuir ainda mais, no futuro, para impulsionar a economia da cultura. Dentre elas, vale citar o ProCine, que financia a produção e a distribuição de filmes e vídeos em todas as suas etapas, desde a elaboração do roteiro até a fase de distribuição; o ProDança, que apóia 15 companhias de dança e promove a integração com grupos do interior; o ProCena, que incentiva 13 companhias que se dedicam às artes cênicas e à música; o ProLivro, que já implantou 8 bibliotecas novas em municípios do interior; o Cine Brasil, que completou mais de 100 exposições em praça pública, alcançando um número superior a 450 mil espectadores e a Caravana Cultural, que já levou espetáculos de arte cênica e de música a mais de 19 cidades do interior. Recentemente, o Governador Garotinho e a Secretária de Cultura, Helena Severo, lançaram o programa de Centros Integrados de Cultura (CICs) que oferecerão uma ampla gama de serviços culturais em regime de co-gestão com grupos comunitários. Os três primeiros serão construídos na Baixada. Isso representa um conjunto impressionante de iniciativas. Mas outras iniciativas, com certeza, podem ser tomadas no futuro como, por exemplo, a criação de uma Orquestra Sinfônica do Rio de Janeiro, em

parceria com a Prefeitura, a isenção de ICMS na compra de equipamentos para a indústria do cinema e vídeo, a criação de uma “Film Comissão”, para estimular a locação de filmagens no Estado, a promoção de uma maior interação entre Universidades e empresas que atuam na produção cultural, a realização de concursos entre jovens estudantes para identificar talentos das artes plásticas. Enfim, existem coisas que podem ser feitas para acrescentar ao muito que já foi realizado pelo atual governo.

... a criação das Coordenadorias por áreas de afinidade temática (...) permite uma visão matricial de governo e possibilita maior interação entre diferentes órgãos ou secretarias.

RIE – *Essa mesma pesquisa mostra que as atividades culturais geram renda. Mas, e quanto a emprego e trabalho?*

TR – As atividades culturais geram muito emprego. É difícil, contudo, medir com precisão a contribuição que a economia da cultura dá à geração de emprego. Boa parte da produção cultural é informal. É o pequeno conjun-

to de pagode que anima festas no fim de semana e cujos membros têm outras atividades. É o artesão. O artista plástico que vende sua obra numa feira de arte. O que nós vemos, o produto cultural acabado, o desfile da escola de samba, a exposição no Museu Nacional de Belas Artes, a novela da Globo, o *Rock in Rio* etc. é apenas a ponta do iceberg. Por trás de cada uma dessas manifestações culturais, há uma legião de pessoas anônimas que participaram da preparação do espetáculo.

RIE – *O Rio de Janeiro sempre foi considerado a capital cultural do País. Como esse setor pode incentivar ou contribuir para o desenvolvimento de outros setores, como, por exemplo, o turismo?*

TR – A relação entre cultura e turismo é muito forte. A França, por exemplo, incentiva e explora, como nenhum outro país, o turismo cultural. É impossível ir à Paris e não visitar o *Louvre* ou o *Museu D’Orsay*. Em menor grau, o mesmo acontece com a Espanha e a Itália, países em que História e Cultura se mesclam, como na França. E esses três países são Mecas do turismo internacional. Em Nova Iorque, também, os turistas visitam o *Metropolitan Museum*, o *MOMA* e o *Guggenheim*. Em suma, é quase impossível dissociarmos o turismo moderno, cosmopolita, da atividade cultural. No Brasil, infelizmente, só agora começamos a despertar para o nosso potencial em termos de turismo cultural. Recentemente, estive no Museu Nacional de Belas Artes e fiquei contente de saber que um número crescente de turistas estrangeiros visita o museu. No Rio, temos um patrimônio cultural de

grande valor e diversidade: o MAM, o Museu Nacional de Belas Artes, o Museu de Arte Contemporânea, o Centro Cultural Banco do Brasil, a Casa França-Brasil e manifestações culturais como o carnaval, os conjuntos de chorinho e de bossa nova. Em resumo: o Rio tem um grande potencial para o desenvolvimento do turismo cultural e os operadores turísticos já estão começando a oferecer aos turistas os atrativos culturais da cidade e do Estado.

RIE – Fernando Peregrino, presidente da Faperj, afirmou em recente entrevista na Gazeta do Rio, que ampliará os investimentos em incubadoras de artes e em projetos de estímulo à iniciação artística em comunidades carentes. Ações integradas, entre várias Secretarias do Estado, parece-nos o caminho certo para resolver os problemas do Estado. Na sua opinião, por que a maioria das ações das

Secretarias são isoladas? O que fazer para reverter este quadro?

TR – É verdade que, em geral, as Secretarias, ou órgãos de Estado, tendem a olhar para seu próprio umbigo e procuram desenvolver programas e projetos que têm começo, meio e fim na sua área de competência. Acreditam, talvez, que, dessa forma, tenham mais controle sobre o projeto. Na administração atual, contudo, tem sido diferente. Garotinho promoveu mudanças administrativas que provocaram a integração horizontal do governo. A principal delas foi a criação das Coordenadorias por áreas de afinidade temática. Por exemplo, turismo e cultura estão no âmbito da mesma Coordenadoria. Isso permite uma visão matricial de governo e possibilita maior interação entre diferentes órgãos ou secretarias. A Faperj, por exemplo, é uma instituição que tem servi-

do de elo de ligação entre diversos setores do governo. A outra mudança foi a implantação de gestão por projetos. Projetos multidisciplinares ou intersecretarias passaram a ter uma gestão unificada. Vou lhe dar um exemplo extremo: o Rio Simples. Trata-se de um projeto que descentraliza, agiliza e informatiza a prestação de serviços públicos ao cidadão e, por isso, envolve mais de uma dezena de órgãos diferentes, mas tem um único responsável, um gerente que deve responder pelo êxito ou fracasso do projeto. Pode-se dizer, portanto, que um grande progresso foi feito. Mas, é claro, existem mudanças culturais e comportamentais que só irão ocorrer com o tempo. Cabe aos governantes a tarefa de criar condições para que elas ocorram e que isso aconteça o mais rápido possível. São eles os detonadores e aceleradores do processo de mudança. ■

Revista INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL



Os números anteriores da *Revista Inteligência Empresarial* podem ser adquiridos a qualquer momento!

Basta escolher os exemplares ou fazer uma assinatura dos números já publicados.

- 1 *Conhecimento para o desenvolvimento*
- 2 *O impacto da economia digital*
- 3 *Novas ferramentas para uma nova economia*
- 4 *A revolução da informação*
- 5 *O olhar no futuro*
- 6 *O desafio do inovador*
- 7 *Mar de informação*

Para maiores informações, acesse

<http://www.inteligenciaempresarial.com.br>

Ingresso.com

Diversão lucrativa

Jorge Alberto Reis

Um trilhão de dólares. Esta é a cifra de quanto se gasta com atividades de entretenimento e cultura em todo o mundo. Neste cenário, a chamada *indústria* do cinema destaca-se por movimentar algumas dezenas de bilhões de dólares chegando a vender, estima-se, em todo o mundo, 10 bilhões de ingressos a cada ano. Aliando tecnologia, visão de negócios, criatividade, uma boa dose de ousadia e muito trabalho, a brasileira Ingresso.com firma-se como a empresa pioneira no desenvolvimento de *softwares* para informatização de bilheterias e vendas de ingressos pela Internet para empresas de entretenimento, especialmente os cinemas. Com um diferencial: a impressão dos bilhetes em casa. Se cinema já era a maior diversão, a trajetória empresarial da Ingresso.com acrescenta variações para esta frase: *a venda dos ingressos é também diversão, comodidade, facilidade e muito lucro.*

Fundada em 1995, a Ingresso.com informatizou, no ano de 2001, mais de 500 salas de cinema no País, processando por seus *softwares* a metade dos 85 milhões de ingressos para cinema que serão vendidos ainda neste ano.

Atualmente, o principal projeto da empresa é a venda de ingressos pela Internet, através do site www.ingresso.com.br. Desenvolvido com tecnologia própria, o serviço já opera desde maio de 2000, oferecendo ingressos para mais de 170 salas de cinema do Rio de Janeiro, São Paulo e Brasília. A integração *online* dos cinemas e a impressão do ingresso em casa (projeto pioneiro mundial) são os grandes diferenciais deste serviço.

Neste texto apresentaremos as razões que motivaram o crescimento da empresa brasileira Ingresso.com, sediada na cidade do Rio de Janeiro, cujo principal negócio é o desenvolvimento de

softwares para informatização de bilheterias e venda de ingressos pela Internet para empresas de entretenimento, especialmente cinemas.

Começaremos com uma análise do ambiente de mudanças, as oportunidades que se apresentam, destacando alguns aspectos relevantes na área de entretenimento, mais especificamente no mercado de cinema onde descreveremos a entrada e o posicionamento da Ingresso.com.

UM AMBIENTE DE MUDANÇAS E OPORTUNIDADES

Acordar, trabalhar, comprar, informar-se, estudar, dirigir, divertir-se, relacionar-se, comunicar, viajar, pesquisar e dormir. De todos esses verbos, que fazem parte do cotidiano de centenas de milhões de seres humanos, provavelmente somente o primeiro e o último

não passarão por diversas transformações de aplicação e contexto num futuro bem próximo. Apenas alguns poucos foram citados, pois a provável lista de verbos não caberia no espaço destinado a este texto.

Essas transformações não são inéditas na nossa história. Apesar de trazerem, obviamente, implicações para todo o ambiente social, elas sempre foram inerentes ao desenvolvimento humano. Em milhares de ocasiões, diversas outras transformações causaram impacto na vida das pessoas. O verbo *viajar*, por exemplo, antes da invenção do automóvel e da utilização das estradas de ferro para o transporte de pessoas, estava limitado à experiência de poucos indivíduos que tinham que se aventurar em primitivos meios de locomoção para negociar algumas escassas mercadorias. Quantas mudanças

ocorreram até o turismo de hoje, responsável por parcela significativa da economia mundial?

Apesar de ser inegável o fato de as transformações sempre terem existido, não é difícil aceitar que elas nunca foram tão rápidas, profundas e abrangentes como nesses nossos tempos. A tecnologia da informação, força motriz desta época, conseguiu atingir lares, indivíduos e organizações de uma forma inédita, criando, reestruturando e reinventando o modo de produção.

Como em todas as outras ocasiões anteriores, passam a surgir diversas novas oportunidades de geração de valor, possibilitando mais uma vez que se desloque parte do eixo econômico em função da criação de novas áreas, materializadas em novos produtos e serviços.

De uma forma análoga, assim como o surgimento do turismo reinventou o verbo *viajar* e criou e, ainda, cria novos produtos, empregos e organizações, passando a gerar novos desejos até então impensáveis – já que não existiam as possibilidades para atendê-los – diversas outras oportunidades de negócio estão surgindo nesse novo ambiente moldado pela tecnologia da informação. Computadores, telecomunicações e Internet propiciam a formação de um novo contexto e reinventam diversos outros verbos que passam a expandir o seu significado e uso.

AS NOVAS OPORTUNIDADES NA ÁREA DE ENTRETENIMENTO

O verbo *divertir* não foge às mudanças. A área de entretenimento e cultura cresce e se reinventa em todo o mun-

do, criando novas oportunidades de negócio e se tornando, cada vez mais, um importante setor dentro da economia dos países. Diversificam-se as alternativas de geração de novos produtos e serviços. Reinventam-se desejos de consumidores que se tornam mais críticos pela diversidade de oferta e pela ansiedade gerada em função da constante evolução tecnológica. Aliados à falta de tempo, comum à vida nos grandes centros urbanos, esses fatores geram um consumo que beira a cifra de US\$ 1 trilhão em todo o mundo.

Dentro deste setor, a chamada *indústria* do cinema tem sua importância destacada não só pelo montante financeiro que gera, mas também por toda a produção e disseminação de valores culturais e sociais. Esta *indústria* movimenta dezenas de bilhões de dólares anualmente em todo o mundo, envolvendo três etapas básicas: a produção de filmes, a distribuição destes filmes pelo mundo e a exibição nos cinemas para o público em geral. Estima-se que sejam vendidos, anualmente, mais de 10 bilhões de ingressos de cinema em todo o mundo, mercado que tem apresentado crescimento significativo nos últimos 20 anos, especialmente nos países desenvolvidos.

O CINEMA NO MUNDO

Durante todo o século passado, o cinema foi uma importante, às vezes única, opção de lazer para diversas pessoas. Nem a forte concorrência da televisão e do videocassete conseguiram ameaçar de uma forma incisiva a *indústria* do cinema. Ao contrário de muitas previsões pessimistas, os produtos gerados nesta

indústria cresceram e se modernizaram década a década, sempre buscando um posicionamento que lhes permitissem fazer frente à concorrência e atender aos novos desejos do seu público. Muitas foram as evoluções: desde o som, passando pelas cores, até a recente reestruturação das salas de exibição a fim de oferecer mais conforto e qualidade aos espectadores, e razões, cada vez mais fortes, para que as pessoas saíssem de suas casas.

A reestruturação nas salas de exibição cinematográfica começou nos Estados Unidos, no início da década de 1980. A chegada do videocassete aos lares norte-americanos trazia uma séria ameaça ao mercado do cinema. Sair de casa para ver um filme que, em poucos meses, estaria disponível nas prateleiras das videolocadoras só compensaria se o programa fosse um prazer na sua totalidade. Essa foi a grande motivação da criação dos chamados cinemas *multiplex*, complexos de, no mínimo, seis salas de exibição, com telas maiores, de melhor resolução, *bombonières* com excelente qualidade, bilheterias informatizadas e serviço de venda de ingressos por telefone.

Estes complexos, geralmente localizados em centros de comércio ou *shoppings centers*, não só praticamente anularam os potenciais problemas com a concorrência, como também ajudaram a alavancar significativamente a venda de ingressos nas bilheterias. Durante toda a década de 1990, quando já havia dezenas de milhares de salas *multiplex* nos países desenvolvidos, o crescimento no número de ingressos vendidos, no período compreendido

entre os anos de 1988 e 1998 foi de 38% nos EUA, Canadá e Europa, ano no qual EUA e Canadá, juntos, venderam 1,5 bilhão de ingressos e a Europa, 800 milhões de ingressos de cinema. Os EUA, mesmo no ano de 2001, cercado de todas as incertezas que rondam a economia, têm apresentado um crescimento nas vendas superior a 5% em relação ao mesmo período do ano anterior.

No entanto, a América Latina, e especialmente o Brasil, não acompanharam essa onda de investimentos ocorrida nos países desenvolvidos. Os problemas econômicos pelos quais os países desta região passaram na década de 1980, associados a uma certa política de protecionismo do mercado local, fez com que as salas de exibição na região não recebessem os investimentos necessários. O resultado foi uma diminuição no número de ingressos vendidos nos anos de 1990 da ordem de 40%, despencando de um total de 420 milhões de ingressos vendidos na região em 1990 para 250 milhões em 1999.

PANORAMA DO MERCADO DE CINEMAS NO BRASIL

O mercado brasileiro apresenta umas das piores freqüências de cinema do mundo. Por outro lado, é grande o espaço para o crescimento. Segundo a revista de cinema *Filme B*, de agosto de 1999, existem aproximadamente 1.300 salas de exibição cinematográfica para uma população de 170 milhões de habitantes e um público anual de 85 milhões de espectadores (estimativa para 2001).

Apesar de bastante significativos, estes números retratam umas das piores relações do mundo de freqüên-

cia *per capita* e do número de salas *versus* população. Pelo primeiro critério, cada brasileiro compra 0,5 (meio) ingresso por ano, proporção algumas vezes menor que a de países como México (2,3), Espanha (2,6), Reino Unido (2,7), França (2,7), Austrália (4,2), Singapura (5,2), EUA (5,2) e Índia (6,5). Pelo segundo critério, no País existe hoje uma sala para cada 130 mil habitantes, o que coloca o Brasil na penúltima colocação de uma lista dos 30 principais países do mundo.

Porém, esses números já foram muito mais expressivos no passado. Em 1978, o País chegou a contabilizar mais de 210 milhões de ingressos e três mil salas para uma população aproximada de 120 milhões de habitantes, numa proporção de 1,8 ingresso por habitante e 40 mil para cada sala. Os tempos eram outros, com uma concorrência menos acirrada na área de entretenimento.

No começo da década de 1980, o agravamento da situação econômica do País, a chegada do videocassete às residências e a não-melhoria da qualidade dos serviços das salas de exibição cinematográfica fizeram este total cair progressivamente até o ano de 1997, quando foram vendidos cerca de 58 milhões de ingressos.

Um novo movimento, desta vez ascendente, fez os números saltarem em 1998 até chegarem ao patamar dos 85 milhões previstos para o ano de 2001.

Esta recuperação se deve em grande parte à chegada, no ano de 1995, do conceito de cinemas *multiplex* ao País. Este conceito, conforme citado anteriormente, tem dominado o perfil da exibição cinematográfica em

todo o mundo e desembarcou no Brasil no ano de 1996. Gigantes multinacionais como UCI (Inglaterra), Cinemark (EUA) e Hoyts/General (EUA e Austrália) tornaram-se conhecidas de nosso público espectador. Empresas nacionais como o Grupo Severiano Ribeiro, o maior do País, reagiram à concorrência e, em parceria com as empresas estrangeiras ou isoladamente, começaram a desenvolver, também, projetos de cinemas *multiplex*.

A entrada destas gigantes multinacionais acirrou a concorrência e trouxe um grande impulso ao mercado nacional de cinemas. As previsões mais otimistas das empresas de exibição falam em números duas vezes maior para salas de exibição, com previsão de inauguração de mais de 100 complexos *multiplex* para os próximos seis anos e de um público até quatro vezes maior no final do mesmo período.

HISTÓRICO DO PROCESSO DE INFORMATIZAÇÃO DAS BILHETERIAS

Este acirramento na concorrência e a conseqüente necessidade de aumentar a qualidade do serviço prestado motivaram o processo de informatização de bilheterias dos cinemas brasileiros. Em agosto de 1995, a empresa Ingresso.com foi convidada a participar de uma concorrência para desenvolver um *software* de informatização de bilheterias de cinema. O cliente era a FENECC (Federação Nacional de Empresas de Exibição Cinematográfica), órgão que representa a maioria dos exibidores que atuam no Brasil. Fundada neste mesmo ano de 1995 por quatro

analistas de sistemas, sob a razão social de Interatum Informática, o objetivo da empresa era ser uma provedora de soluções na área de desenvolvimento e integração de *softwares* aplicativos.

O convite da FENEEC surgiu a partir da experiência adquirida por um dos sócios da empresa no desenvolvimento da automação de bilheteria para uma grande casa de shows, na cidade do Rio de Janeiro.

O sistema de bilheteria para cinemas deveria obedecer a diversos critérios gerenciais e operacionais de modo que atendesse às necessidades não só dos exibidores como também de distribuidores e produtores de filmes. O prazo era curto e em apenas dois meses a empresa já testava a primeira versão de seu sistema em um cinema do Grupo Severiano Ribeiro. A aprovação e homologação do *software* foram automáticas.

Baseado em uma plataforma Microsoft Windows NT e SQLServer, o *software* foi contratado pelas principais empresas de exibição cinematográfica do País.

O próximo desafio era conquistar as empresas multinacionais de exibição que começavam a chegar no País. Customizando sua solução de modo a se adequar aos padrões de exigência internacionais, a empresa conseguiu conquistar as duas principais empresas que atualmente operam no País: UCI e Cinemark.

De 1995 até 2001, mais de 500 salas de exibição foram informatizadas pela Ingresso.com em 16 estados do País. Serão mais de 45 milhões de ingressos processados por seus sistemas de bilhete-

ria no ano de 2001, metade do total de ingressos vendidos no País. Em função disso, a Ingresso.com possui uma liderança nacional bastante consolidada neste mercado, já que a grande maioria dos cinemas restantes ainda opera com sistemas manuais não informatizados.

O PROJETO INGRESSO.COM

Conforme já descrito no início deste texto, no ambiente atual, de rápidas e abrangentes transformações, novas oportunidades e desejos surgem a cada dia. Estar preparado para aproveitá-los no tempo e dimensão requisitados, reinventando verbos e processos, torna-se fator crítico de sucesso para qualquer organização ou indivíduo.

Desde o ano de 1998, os sócios da Ingresso.com vislumbravam a possibilidade de oferecer a venda de ingressos pela Internet e pelo telefone. A empresa já havia conquistado uma posição privilegiada no mercado de automação de bilheteria de cinemas. Também já havia customizado esta tecnologia para utilização em teatros, casas de shows, parques, museus e qualquer negócio que necessitasse de uma bilheteria informatizada. Porém, esses mercados eram muito divididos em centenas de pequenos donos, ao contrário do de cinema, no qual poucos exibidores dominavam uma grande fatia do mercado. Outros caminhos possíveis, como a exportação de seu *software*, seriam demasiadamente arriscados para uma empresa do seu porte já que a empresa, no ano de 1998, apresentava um faturamento de R\$ 800 mil e uma equipe de apenas 10 funcionários. Não era fácil decidir sobre essas oportunidades.

O grande impulso da Internet no mundo no ano de 1998 abriu a possibilidade da realização de investimentos financeiros na empresa sem os riscos de um eventual endividamento. Já era possível, então, pensar em grandes projetos sem prejudicar a saúde da empresa.

Aliado a este movimento, a Ingresso.com, ainda sob a razão social de Interatum Informática, começou a perceber que as principais empresas de venda de ingresso a distância (por telefone e quiosques) nos EUA, como *Ticketmaster* e *Moviephone* começavam a oferecer serviços de venda de ingressos pela Internet. As oportunidades que se avizinhavam poderiam se tornar ameaças se estas empresas decidissem aportar no Brasil, oferecendo não só as soluções de bilheteria, mas também a de Internet já integrada. A Interatum tinha até então, o reconhecimento do mercado de que possuía uma das melhores soluções para informatização de bilheterias do mundo. Este fator criava uma barreira de entrada, mesmo para os grandes grupos estrangeiros. Mas se estes grupos chegassem com uma solução de maior valor agregado para os exibidores brasileiros, os riscos aumentariam consideravelmente.

Paralelamente, como já foi descrito, as vendas de ingressos para cinemas no Brasil aumentavam a cada ano, criando uma demanda reprimida, principalmente nos finais de semana. A conveniência da garantia do ingresso passava a ter um maior valor para o espectador. Sair de casa, estacionar o carro, esperar numa fila e não conseguir o ingresso para o filme e horários desejados era um preço

alto demais para pessoas cada vez com menos tempo disponível para o lazer. Somado a isso, tínhamos um considerável avanço na área de telecomunicações, que já permitia que pudessemos comprar ingresso numa agência de viagens para uma peça em Nova Iorque, enquanto que para ver a peça ou filme que estava passando no bairro ao lado, tínhamos que pegar o carro, deslocarmo-nos até o teatro e cinema para poder comprar o ingresso com antecedência e não correr o risco de perder o programa.

Eram muitas as motivações para a criação de um serviço de venda de ingressos por telefone e Internet. Porém, a empresa sabia que um projeto deste porte só poderia ser realizado com um investimento de capital considerável. O dinheiro, dizia-se no mercado, estava disponível. Mas por onde começar?

O PLANO DE NEGÓCIOS E O APORTE

A falta de experiência neste tipo de negociação fez com que a Ingresso.com patinasse durante o primeiro semestre de 1999, sem conseguir capital e tendo que, ao mesmo tempo, cuidar do cotidiano e avançar com o desenvolvimento do *site*. Neste período foi registrado o domínio *ingresso.com.br* e a marca Ingresso.com no INPI. Decidiu-se desenvolver toda a programação do *site* dentro da própria empresa. Somente o *designer* foi terceirizado. Para o desenvolvimento interno, a empresa buscou no mercado profissionais que já tinham uma boa experiência no desenvolvimento de soluções para a Internet. Pagou-se caro,

mas em pouco tempo verificou-se que a melhor opção tinha sido escolhida. Antes, quando ainda havia dúvida sobre a terceirização ou não da programação do *site*, algumas empresas de desenvolvimento especializadas foram procuradas. Não foram poucas as que se interessaram em se tornar sócias do projeto, o que não era do interesse da Ingresso.com. Decidiu-se, então, internalizar toda a *expertise* de desenvolvimento do *site*.

Desde o início do ano de 1999, os sócios da empresa cogitavam buscar apoio em uma consultoria de plano de negócios. Em setembro do mesmo ano, foi fechado o contrato com uma empresa especializada em desenvolvimento de planos de negócios para empresas de tecnologia. Durante seis meses trabalhou-se na concepção do produto, mensuração de mercado-alvo, estratégia para estabelecimento de parcerias com exibidores, análise de oportunidades/ameaças do ambiente e, principalmente, investimento necessário e perfil ideal do parceiro capitalista.

No início de 2000, com o plano de negócios pronto e a necessidade de capital dimensionado, a empresa começou a procurar por potenciais investidores. O primeiro grupo interessado era formado por algumas pessoas do mercado financeiro e de tecnologia que tinham intenção de investir como *Angels* em pequenos negócios da Internet. As negociações transcorreram por longos seis meses, período no qual a instabilidade do mercado investidor mundo afora causou diversos momentos de grande apreensão. A intenção era de um aporte inicial de R\$ 3,6 milhões por 40% da empresa. Em junho de 2000, as negociações

foram concluídas e o valor final era de R\$ 1,5 milhão por 20% da empresa. Como o mercado estava muito agitado, preferiu-se fazer um aporte menor, vendendo um percentual menor da empresa e não alavancar as operações como estava previsto inicialmente no Plano de Negócios. Talvez essa decisão tenha salvo a empresa dos turbilhões pelos quais passaram as *pontocom* a partir de então.

Com o dinheiro em caixa, passou-se a redimensionar a empresa para a nova realidade. Já então com 20 funcionários, a empresa passou por um breve período de reestruturação. Decidiu-se abrir mão de um conteúdo mais elaborado, pois a sua manutenção seria extremamente custosa. Da mesma forma, os investimentos em *marketing* tiveram que ser reduzidos e a expansão que previa a conexão de 300 salas de cinema em um ano, foi reduzida à metade.

A maior parte do investimento foi gasta em tecnologia e pessoal. Equipamentos e *softwares* foram comprados e desenvolvidos. Pessoal especializado em desenvolvimento para Internet foi contratado. Linhas para a conexão *online* dos cinemas foram instaladas.

INÍCIO DA OPERAÇÃO E CARACTERÍSTICAS DO SITE

O *site Ingresso.com.br* entrou em operação em março de 2000. Inicialmente, a empresa oferecia ingressos para cinemas, teatros, shows e eventos esportivos. Mais tarde, optou por focar as atividades em cinemas e teatros numa estratégia inicial que busca uma maior escalabilidade.

O serviço disponibiliza os ingressos em tempo real, pois cada cinema

está interligado ao *site* através de um circuito dedicado. O grande diferencial do *site* é a possibilidade da impressão do ingresso em casa. Como todos os sistemas estão integrados, quando uma operação de compra é efetuada, os dados do comprador são gravados no servidor do cinema, junto com o número da identidade e um código de 21 dígitos gerado aleatoriamente pelo sistema. Ao imprimir o ingresso em casa, este código é transformado em código de barras. Basta o espectador pegar esse ingresso e levá-lo diretamente à sala do cinema, sem a necessidade de passar pela bilheteria. O código é invalidado eletronicamente ao ser lido em um equipamento instalado na porta de cada sala de exibição. Não se tinha notícia de um sistema similar a esse para cinemas operando em meados do ano 2000, o que leva a crer que a Ingresso.com tenha sido a pioneira mundial nesse tipo de tecnologia. A venda com impressão em casa já é um sucesso e representa quase 90% das vendas do *site*.

Para o cliente que não tem impressora disponível, o *site* fornece um código de compra para que o ingresso seja retirado na própria bilheteria. O mesmo acontece com as vendas por *wap* (Wireless Access Protocol).

O pagamento do ingresso é feito através de cartão de crédito ou débito automático em conta corrente. Toda esta operação é feita em tempo real com as operadoras de cartão e bancos, obedecendo aos mais rígidos critérios de segurança mundiais. A Ingresso.com não armazena os números dos cartões em seus bancos de dados. Em função disso, há o ônus do

cliente ter que digitar estes números a cada nova compra.

PARCERIAS ESTRATÉGICAS

A Ingresso.com estabeleceu parcerias que permitiram a venda de ingressos através da Internet, com os principais exibidores de cinema do País: Grupo Severiano Ribeiro, Cinemark, UCI, Espaço Unibanco, Estação Botafogo e Art Films. Todos disponibilizam seus ingressos em tempo real desde o início do projeto. O Grupo Severiano Ribeiro, maior em venda de ingressos no País em 2000, tornou-se sócio da Ingresso.com, adquirindo 10% do capital da empresa.

Em agosto de 2001, 170 salas de cinema já estavam conectadas ao *site* nas cidades do Rio de Janeiro, São Paulo e Brasília. A empresa já está autorizada a operar nas principais capitais do País e deverá estar presente em mais seis capitais até o fim do primeiro trimestre de 2002, totalizando 300 salas interligadas ao sistema de vendas.

EQUILÍBRIO FINANCEIRO

Desde julho de 2001 a empresa tem apresentado lucro em suas operações. A receita proveniente da Internet ainda representa 15% do faturamento total da Ingresso.com. Porém, o crescimento das vendas tem sido significativo. Mesmo com restrições financeiras que não permitem uma melhor divulgação do serviço, as vendas têm crescido 17% ao mês. Em agosto de 2001, foram totalizados oito mil ingressos vendidos através do *site*, que tem 22 mil cadastrados e 40 mil acessos únicos mensais. A taxa de repetição de compra supera os 50%, o que coloca o serviço entre os mais altos padrões de aceitação mundiais.

O FUTURO

A Ingresso.com firma-se, a cada dia que passa, como o maior *case* de venda de ingressos para cinemas do País. As projeções de crescimento apontam para a venda de mais de quatro milhões de ingressos no ano de 2004. Esse crescimento só será possível mediante uma forte divulgação dos serviços prestados pela empresa. A divulgação da marca Ingresso.com começou a ser veiculada nas telas dos cinemas desde o mês de maio de 2001. Tanto quanto divulgar o produto, este tipo de propaganda atinge diretamente o mercado potencial e passa uma imagem de credibilidade da marca. Afinal de contas, que exibidor divulgaria em suas telas um serviço que não aprovasse?

Além disso, diversas parcerias com outros *sites* já foram fechadas e permitirão uma maior visibilidade da marca e do serviço.

Dentro das devidas dimensões, a empresa acredita que esteja dando uma ínfima contribuição para a reinvenção dos processos e verbos que envolvem a área de entretenimento e cultura no País.

Jorge Alberto Reis

Sócio e Presidente da Ingresso.com. Mestre em administração de empresas pela Puc-Rio. Graduado em Análise de Sistemas pela Puc-Rio. Professor da ESPM-Rio e Puc-Rio.

O caso Norway Consultoria

A sinergia entre os capitais do conhecimento como forma de gestão

*Emmanuel Paiva de Andrade
Luciane Gonçalves Tomaz*

Este artigo mostra o desenvolvimento e aplicação de uma metodologia de Gestão do Conhecimento em uma empresa de consultoria e treinamento, a Norway, medindo os resultados alcançados ao final do projeto.

Emmanuel Paiva de Andrade e Luciane Gonçalves Tomaz incorporaram os *insights* teóricos encontrados em bibliografia especializada sobre o assunto para aplicá-los neste trabalho de campo, buscando a sinergia entre os capitais do conhecimento e o conseqüente aumento da vantagem competitiva da empresa em questão.

O foco do trabalho foi a criação de um modelo baseado naquele proposto por Stewart, de uma diretriz e de métodos facilitadores para transferência e intercâmbio de Capital Humano e para a disponibilização e organização do Capital Estrutural, a fim de aumentar o valor do Capital de Relacionamento entre a organização e os seus clientes.

Existe uma nova ordem (para alguns, desordem) internacional no centro das mudanças que vêm ocorrendo no mundo atual: a *globalização da economia*. E esta ordem traz no seu bojo, transformações nos aspectos estruturais, tecnológicos, de aproveitamento de mão-de-obra e de investimentos.

Com o aumento das opções de produtos e serviços e um brusco encurtamento no ciclo de vida dos produtos do mercado, **as empresas precisam ser ágeis**, ter qualidade, valor, bom atendimento e inovação para

que possam ter sucesso e atender às necessidades dos clientes. As pressões de preço instauradas pelo próprio aumento da competição não deixam mais espaço para uma produção ineficiente.

Nesta guerra competitiva, observa-se uma crescente busca por profissionais qualificados, com requisitos como: intuição, disciplina, flexibilidade e inovação e ainda com uma visão macro do ambiente externo e interno das organizações. Portanto, **o conhecimento é o elemento vital das organizações, pois estas**

são diferenciadas com base naquilo que sabem.

Manuel Castels (1999) diz que podemos denominar uma nova sociedade se conseguimos delimitar seus fatores de produção mais importantes. Assim, o fator de produção da economia agrícola foi a Terra; o da economia Industrial foi o Capital; o da economia de serviços e da economia global foi o Trabalho e o da economia digital é o Conhecimento.

O conhecimento, portanto, não é algo novo. Novo é reconhecê-lo como um ativo corporativo gerador de van-

tagem competitiva sustentável, entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado, dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis, perceber o desafio gerencial e encará-lo.

Quando falamos de **Gestão do Conhecimento** estamos falando de um assunto relativamente novo que deve ser abordado com cuidado. Os termos utilizados para descrever ferramentas ou metodologias parecem sinônimos familiares, mas são de difícil definição, causando muita confusão entre os próprios autores deste tema.

Podemos encontrar num mesmo livro/artigo ou em livros/artigos distintos, termos diferentes para representar a mesma coisa e termos iguais para representar coisas diferentes. Com isso percebemos que determinar estas definições é fundamental e representa um grande desafio.

Começaremos trazendo a definição da palavra conhecimento dada por Davenport (1998). Segundo ele, o **conhecimento** é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, o qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Portanto, podemos entender o **conhecimento** como sendo a interação entre dois tipos de conhecimento: o conhecimento explícito (adquirido pela informação) e o conhecimento

tácito (enraizado na experiência individual), sendo o primeiro a ponta do *iceberg*.

Segundo Polanyi (1958), o **conhecimento tácito** é também conhecido como conhecimento informal. Significa conhecimento pessoal enraizado na experiência individual e envolvendo crenças pessoais, perspectivas e valores.

Nonaka e Takeuchi (1996) chamam a interação entre conhecimento tácito e explícito, de *conversão do processo de conhecimento*.

Esses processos são: socialização, exteriorização, interiorização e combinação.

A **socialização** é um processo de troca de experiências e, portanto, de criação de conhecimento tácito, como modelos e habilidades mentais compartilhados. Por exemplo, quando trabalham com seus mestres, os aprendizes aprendem a perícia profissional por meio da observação, da imitação e da prática. A linguagem não é suficiente.

A **exteriorização** é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. Na linguagem falada, o conhecimento tácito assume a forma de metáforas, modelos, conceitos e equações, que expressam em uma forma reduzida e um tanto

distorcida, o conhecimento tácito de um indivíduo. Os livros sobre gerenciamento constituem exemplos de exteriorização.

A **combinação** é um processo de sistematização de conceitos explícitos em um sistema de conhecimento, ou seja, é a combinação de diferentes partes de conhecimento explícito em um novo conhecimento explícito por meio da análise, da categorização e da reconfiguração de informações. Essa forma de conversão de conhecimento ocorre nas universidades e em outras instituições de educação formal. Os bancos de dados e as redes de computadores são as novas ferramentas para esse tipo de conversão de conhecimento.

A **interiorização** é a absorção de conhecimento explícito em conhecimento tácito e está intimamente relacionada ao aprendizado pela prática. A interiorização é favorecida se o conhecimento for verbalizado em forma de histórias contadas oralmente ou se forem utilizados processos de documentação de sistemas. As simulações são outra forma de realizar esse modo de conversão de conhecimento com intuito de melhorar a criação.

Veremos agora a diferença entre experiência, habilidade e competência.

Tabela 1

Modos de conversão do conhecimento

		Para	
		Conhecimento tácito	Conhecimento explícito
De	Conhecimento tácito	Socialização	Exteriorização
	Conhecimento explícito	Interiorização	Combinação

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1996)

As **experiências** são adquiridas pela reflexão sobre erros e sucessos passados. Elas se agregam ao conhecimento tácito e este influencia a maneira pela qual recebemos a informação e a interpretamos, transformando-a num suporte para ação.

As **habilidades** referem-se a saber fazer algo específico. Isto significa que elas estão sempre associadas a uma ação física ou mental. É quando usamos o nosso conhecimento na prática. Já a **competência** está associada à estrutura resultante do desenvolvimento harmônico de um conjunto de habilidades que caracteriza uma função específica. É quando utilizamos o conhecimento num contexto.

Para Stewart (1998) qualquer tarefa, processo ou negócio baseia-se em três tipos diferentes de habilidades:

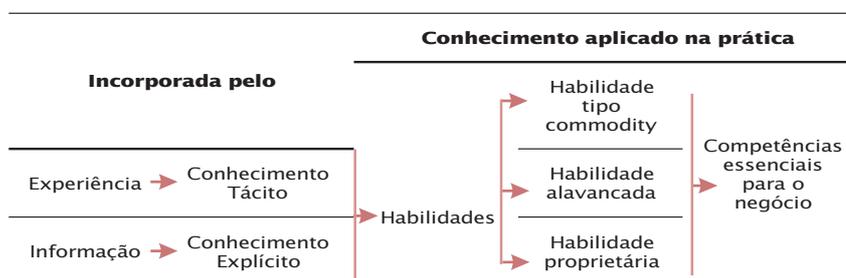
- **Habilidades tipo *commodity*** – não são específicas de um negócio, podem ser prontamente adquiridas e o valor é mais ou menos o mesmo para qualquer negócio.
- **Habilidades alavancadas** – o conhecimento que embora não seja específico a uma determinada empresa, é mais valioso para ela do que para outras.
- **Habilidades proprietárias** – os talentos específicos à empresa em torno dos quais uma organização constrói o seu negócio.

Montando o conjunto de todas essas habilidades temos as competências (das pessoas) essenciais para o negócio.

Nas organizações, a produção, seja de bens ou serviço, está relacionada às estruturas de conhecimento. Elas são os ativos intangíveis de uma empresa. Assim como uma empresa precisa de

Tabela 2

Esquema de diferenciação de experiências, habilidades e competências



Fonte: Própria

móveis, computadores e outros ativos tangíveis, ela precisa de estruturas de conhecimento para funcionar.

Segundo Sveiby (1998), as estruturas de conhecimento de uma empresa são: as estruturas externas, as estruturas internas e as competências dos funcionários. Já segundo Stewart (1998), essas estruturas são denominadas Capital do Cliente, Capital Estrutural e Capital Humano, respectivamente.

Optamos por adotar a analogia ao termo Capital usada por Stewart para esses ativos intangíveis, pois, para uma empresa do conhecimento, quando falamos de estruturas de conhecimento, estamos falando de valores e, neste caso, devemos entender que um ativo intangível possui um valor normalmente superior a um ativo tangível. Ou seja, o Capital Intelectual de uma empresa é muitas vezes mais importante do que o Capital Financeiro (normalmente a diferença entre o valor contábil e o valor de mercado de uma empresa reflete o valor ou a importância de seus ativos intangíveis). Por isso, esta nomenclatura nos parece mais completa, dando a idéia, ao mesmo tempo, de estruturas de conhecimento e de valores.

Faremos somente uma ressalva em relação ao modelo de Stewart. Ao invés de usarmos o termo Capital do Cliente, usaremos o termo Capital de Relacionamento, por acharmos que este termo está mais completo em relação à sua própria definição.

Para explicar melhor esses termos, usaremos tanto as definições dadas por Stewart (1998), quanto as dadas por Sveiby, pois ambos conceituam os mesmos termos usando somente nomenclaturas diferentes (1998):

- **Capital de Relacionamento** é o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócio (clientes, fornecedores e parceiros). Quanto melhor esse relacionamento, maior a probabilidade de o comprador dividir seus planos e sua *expertise* com o vendedor – ou seja, maior a probabilidade de uma empresa aprender com seus clientes, seus fornecedores e seus parceiros. O conhecimento compartilhado é a forma máxima do Capital de Relacionamento. O Capital de Relacionamento inclui também marcas, imagem da empresa etc.

- **Capital Humano** é a capacidade que um indivíduo tem para agir em

diversas situações e criar tanto ativos tangíveis como intangíveis. Resumidamente, é a capacidade de oferecer soluções aos clientes.

■ **Capital Estrutural** é a retenção do conhecimento para que ele se torne propriedade da empresa, ou seja, é o conhecimento que não vai embora para casa depois do expediente. O Capital Estrutural inclui patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos, bem como cultura ou espírito organizacional, estratégia, valores etc.

Para Stewart (1998) o **Capital Intelectual** é a soma de todo o conhecimento de uma empresa, é o que lhe proporciona vantagem competitiva, e ele deve ser entendido como criado a partir do intercâmbio do Capital Humano, Estrutural e de Relacionamento.

Um projeto de Gestão do Conhecimento deve buscar realizar o intercâmbio entre estes três tipos de Capital a fim de obter vantagem competitiva para a empresa.

Para realizarmos o projeto devemos contar com um modelo, algumas dire-

trizes básicas e uma metodologia. A esta estrutura demos no nome de MED₅.

A MED₅

Com relação a este modelo é muito importante entendermos que a soma dos ativos intangíveis de uma empresa contém o Capital Intelectual, mas os dois não são sinônimos. Existe uma parte de ativo intangível que está em forma de estoque, ou seja, parado dentro da cabeça das pessoas, ou parado em manuais desatualizados. Eles são ativos intangíveis, mas ainda não são Capital Intelectual. Portanto, os ativos intangíveis só se transformam em Capital Intelectual quando eles entram no fluxo, ou seja, quando eles permeiam entre as três estruturas de conhecimento e dentro das próprias estruturas.

Transformar esses ativos intangíveis em Capital Intelectual é a que se propõe a Gestão do Conhecimento.

Para entendermos e implantarmos um projeto de Gestão do Conhecimento numa empresa, devemos analisar alguns pontos cruciais, que são as diretrizes do projeto:

1) A empresa deve ter a **cultura orientada para o conhecimento** e o projeto deve contar com o **apoio da alta gerência**.

2) As pessoas devem estar motivadas para compartilhar seus conhecimentos individuais e formar o conhecimento organizacional. **Motivação é, dessa forma, uma questão-chave para uma gestão do conhecimento bem-sucedida.**

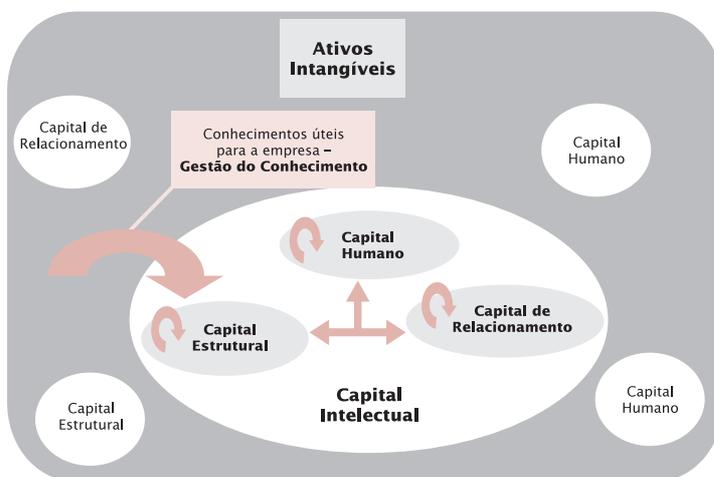
3) A tecnologia da informação deve ser encarada como ferramenta e não como o próprio meio de gestão, pois ela só transmite a informação e somente aqueles que compreenderem as **sutis diferenças entre conhecimento e informação** estarão preparados para explorar as oportunidades e contornar as mudanças futuras.

Juntamente com o modelo e as diretrizes básicas, necessitamos de uma metodologia que será o passo a passo que teremos que seguir para que o projeto seja implantado com sucesso. Apresentaremos e explicaremos abaixo os grandes tópicos desta metodologia, cuja representação gráfica está na figura 2.

A fase 1 é chamada de Diagnóstico pois nela analisaremos a empresa em termos de Capital Intelectual, chegando ao *gap* existente entre: como a empresa está em termos de Capital Humano, Estrutural e de Relacionamento e como a empresa quer estar no futuro. Esta visão do futuro estará espelhada em sua missão, valores, objetivos, estratégia e metas, que devem ser desenvolvidas, caso não existam; melhoradas, caso já existam; ou apenas analisadas nesta fase, através da elaboração do plano estratégico da empresa.

Figura 1

Ativos Intangíveis versus Capital Intelectual



Na fase 2 determinaremos qual será a estratégia para diminuirmos o *gap* encontrado na fase 1, fazendo priorizações e buscando determinar onde aportar o conhecimento que aparecerá como uma lacuna (internamente ou externamente).

Em termos de Capital Humano, estabeleceremos o que deve ser compartilhado, o que deve ser obtido externamente e depois compartilhado, e de tudo isso, o que queremos transformar em Capital Estrutural.

Em termos de Capital Estrutural, estabeleceremos o que devemos organizar, disponibilizar, estruturar e o que vamos obter (no Capital Humano ou externamente).

Em termos de Capital de Relacionamento, estabeleceremos quais são nossos clientes principais, buscaremos estratégias a fim de aumentar a participação da empresa nos negócios destes clientes e estabeleceremos um maior intercâmbio de informações entre a empresa, fornecedores e clientes. Além disso, determinaremos a estratégia para buscarmos os parceiros descritos no plano estratégico como fundamentais.

A fase 3 representa a forma como este conhecimento será entregue, ou seja, qual a melhor estratégia de entrega e aplicação do conhecimento aportado e priorizado. Nesta fase, devemos ter o desenvolvimento completo do sistema de entrega, padronização, transferência, *couching*, *mentoring*, relacionamento e abordagem; dependendo de que tipo de conhecimento estivermos falando.

A fase 4 representa a efetiva entrega do que foi determinado na fase 2 e organizado na fase 3. Esta fase engloba a preparação das pessoas responsáveis, acompanhamento dos resultados e o ato da entrega propriamente dito.

A fase 5 é uma preparação para que o ciclo recomece. Está tão interligada com o Diagnóstico (fase 1) que poderíamos até considerar as duas fases como sendo uma única fase, pois neste momento mediremos novamente os índices determinados no início do projeto verificando o que ainda precisa ser melhorado e analisando a efetividade da própria metodologia em si.

Podemos perceber que as fases 1, 2 e 3 terão como produto final o mapa

de conhecimento da empresa. Estes mapas podem ser usados com ferramentas para avaliar o estoque de conhecimento corporativo, revelando os pontos fortes a serem explorados, as lacunas a serem preenchidas e a melhor maneira de tratarmos determinado *gap* de conhecimento. Eles apontam tipicamente para pessoas e também para documentos. Na fase 5, o mapa será reavaliado, pois nesta fase mediremos o grau de avanço obtido em relação às lacunas identificadas anteriormente e estabeleceremos novas metas para o próximo ciclo.

É importante ressaltar que o mapa de conhecimento é apenas um guia e não um repositório – ele indica onde está o conhecimento, porém não o contém. Muitos projetos de Gestão do Conhecimento acabam com a elaboração do mapa. Porém, a fase mais importante (fase 4) é, justamente, o uso do mapa para realizarmos o compartilhamento do conhecimento propriamente dito, da maneira mais adequada. E, com isso, conseguiremos obter o intercâmbio entre as três estruturas de conhecimento de uma empresa a fim de obtermos vantagem competitiva.

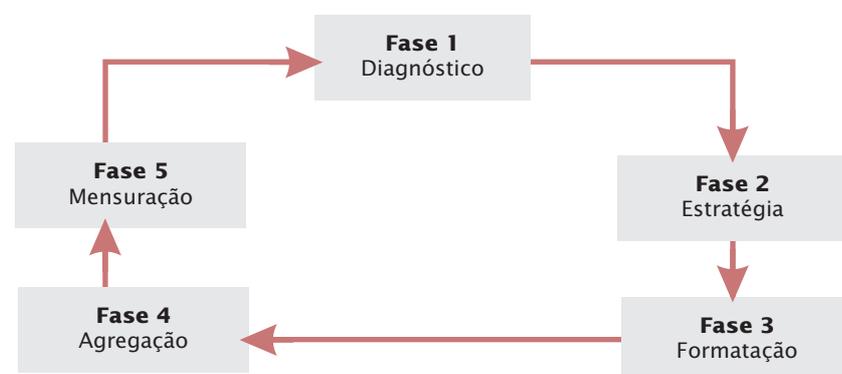
ALGUNS RESULTADOS DA APLICAÇÃO DA METODOLOGIA

A Norway é uma empresa de soluções em Recursos Humanos e Treinamento, que atua com ênfase na melhoria da qualidade do serviço prestado ao cliente, gestão no varejo e excelência operacional.

Sua missão é: “Potencialização do Capital Humano num mundo sem fronteiras.” Já que seus produtos buscam ajudar as empresas a alcançar sua

Figura 2

Metodologia geral de Gestão do Conhecimento



estratégia através das pessoas com uma referência sustentável (pensar globalmente e agir localmente).

Seus produtos vão desde a criação de modelos de atuação em recursos humanos e desenvolvimento de sistemas de capacitação, até a elaboração de programas motivacionais com utilização de jogos eletrônicos e recursos multimídia.

Atualmente, existem inúmeros problemas na empresa que diminuem a produtividade, aumentando o tempo gasto na execução de um projeto. A maioria dos quais está diretamente relacionado com a organização do Capital Estrutural da empresa e transformação do Capital Humano em Estrutural.

Podemos citar como principais causas para esta baixa produtividade:

- Grande parte do conhecimento da empresa está concentrada na experiência dos sócios e não existe um mecanismo formal de compartilhamento desse conhecimento com os demais consultores. A transferência de conhecimento é feita de maneira informal e empírica e é possibilitada somente pelo pequeno tamanho da empresa.
- As experiências nos projetos não são compartilhadas por toda equipe de forma estruturada. Portanto, quando se está começando um projeto novo, as pessoas refazem grande parte do trabalho, ao invés de aproveitarem trabalhos anteriores similares, ora por falta de conhecimento, ora por não conseguirem encontrar os trabalhos anteriores.
- Não existe uma forma organizada de armazenar os trabalhos anteriores, tanto na rede de computadores quan-

to nos arquivos físicos, dificultando o reaproveitamento desses trabalhos para outros clientes.

Além da baixa produtividade, a abertura de novas frentes de trabalho é muito dificultada devido ao grande tempo que os sócios têm que dedicar aos projetos novos.

O Diagnóstico do Capital Estrutural foi conseguido através da descrição e análise minuciosa dos processos internos da empresa e da montagem de um programa de 5 S para tratar de alguns aspectos físicos...

A equipe da Norway é composta hoje por 14 pessoas divididas entre: Consultores Seniores, Plenos e Juniores, Coordenadora de escritório, Gerente de Eventos, Estagiários, *office boy* etc. A equipe que compõe os colaboradores da Gestão do Conhecimento é formada por 9 pessoas envolvendo os Consultores, o Gerente de Eventos e a Coordenadora de escritório. Sendo estas as pessoas cujo trabalho tem impacto direto no cliente.

No projeto de Gestão do Conhecimento foi estabelecido que a empresa

deve buscar parcerias com áreas relacionadas à administração de Recursos Humanos, a fim de sempre poder oferecer soluções completas aos clientes sem se desviar do seu foco, transformando este conhecimento externo num conhecimento interno, mas não numa competência. Além disso, existem outros produtos que devem ser oferecidos de acordo com a demanda de um determinado cliente sempre engajado num programa de treinamento (que é o seu foco) e nunca ser vendido como um produto isolado, como coordenação de eventos, por exemplo.

Em seu plano estratégico, desenvolvido durante o projeto de Gestão do Conhecimento, foi considerado ainda o tamanho e tipo de empresa que a Norway deseja ter como cliente (principalmente varejo com faturamento anual acima de R\$ 100 milhões) e elaborada sua estratégia de *marketing*.

Foi feito um diagnóstico do Capital Estrutural e do Capital Humano, pois conseguimos notar, ao longo do projeto de Gestão do Conhecimento, que o Capital de Relacionamento era o ponto forte da empresa e que mesmo precisando de ajustes, alguns pontos já estavam sendo considerados na estratégia de *marketing* e outros não foram a prioridade nesse momento.

O Diagnóstico do Capital Estrutural foi conseguido através da descrição e análise minuciosa dos processos internos da empresa e da montagem de um programa de 5 S para tratar de alguns aspectos físicos, determinando-se os responsáveis por cada ação e estabelecidas prioridades conforme podemos ver no quadro 1.

Quadro 1**Definição de responsáveis para o Capital Estrutural**

Qual Capital Estrutural tem desestruturado?	Responsáveis	Onde obter	Priorização	Ordem
Proposta-padrão	Consultora Junior	Obter internamente	Baixo impacto no cliente Alta manejabilidade	3
Método de levantamento de dados	Consultora Junior e Sênior		Alto impacto no cliente Baixa manejabilidade	2
Briefing do projeto para design	Consultor Sênior		Baixo impacto no cliente Alta manejabilidade	3
Método de montagem de telas para curso	Consultor Pleno		Baixo impacto no cliente Alta manejabilidade	3
Método de gestão de projeto de consultoria	Consultor Sênior		Alto impacto no cliente Alta manejabilidade	1
Método de desenvolvimento de projeto de instrutoria	Consultor Sênior		Alto impacto no cliente Baixa manejabilidade	2
Apresentação final do projeto para o cliente	Consultora Junior e Pleno		Alto impacto no cliente Alta manejabilidade	1
Avaliação dos pontos positivos, negativos e a serem melhorados	Consultora Junior e Sênior		Alto impacto no cliente Alta manejabilidade	1
Qual Capital Estrutural não tem e deveria ter ?	Responsáveis			Priorização
Manual de viagens	Gerente de Eventos	Obter internamente	Baixo impacto no cliente Baixa manejabilidade	4
Fluxo de caixa-padrão	Coordenadora do escritório		Baixo impacto no cliente Alta manejabilidade	3
Relatório-padrão para cliente	Consultora Pleno		Alto impacto no cliente Alta manejabilidade	1
Relatório de projeto interno	Consultora Sênior		Baixo impacto no cliente Alta manejabilidade	3
Padrão de organização de projeto (micro e arquivos)	Será tratado no 5 S		Será tratado no 5 S	Será tratado no 5 S
Normas internas	Coordenadora do escritório		Baixo impacto no cliente Baixa manejabilidade	4
Qual Capital Estrutural precisa ser organizado, atualizado ou disponibilizado?	Responsáveis			Priorização
Manuais desenvolvidos em projetos anteriores	Será tratado no 5 S	Obter internamente	Será tratado no 5 S	Será tratado no 5 S
Biblioteca				
Biblioteca de clientes				
Videoteca				
Arquivos eletrônicos				
Banco de dinâmicas				
Contato de fornecedores				
Contato de clientes				

Fonte: Própria

Para o Diagnóstico do Capital Humano utilizamos a tabela dos processos internos e a descrição das competências essenciais para o negócio, estas competências foram divididas em três categorias: habilidades tipo *Commodity*, habilidades Alavancadas e habilidades Proprietárias.

Por fim, foi feita a classificação do nível exigido em determinada habilidade para determinado colaborador *versus* o nível encontrado nos mesmos e colocação das cores correspondentes de acordo com a legenda do quadro ao lado.

A classificação do nível encontrado foi feita segundo consolidação de uma avaliação de 360º realizada entre todos os colaboradores.

Posteriormente, estas habilidades foram priorizadas (os pontos mais críticos foram transferidos para o mapa do conhecimento), estabeleceu-se outra priorização no mapa, definiu-se as fontes de conteúdo, os responsáveis por cada conteúdo e as formas de transferência de cada tipo de habilidade, finalizando o mapa do conhecimento da empresa conforme podemos observar no ao lado.

Apesar de não termos aplicado a metodologia de forma completa, podemos enumerar alguns resultados, bastante significativos, com o início do projeto.

- Elaboração do plano estratégico da empresa e divulgação do mesmo para todos.
- Estabelecimento de um horário semanal para reuniões.
- Estabelecimento de um dia e horário fixos para os cursos internos.
- Implantação do projeto de 5 S.

Quadro 2

Matriz das competências essenciais para o negócio

Nível encontrado / Nível exigido	CS 1	CS 2	CS 3	CP 1	CP 2	CJ 1	CJ 2	CE	GE
Habilidade Commodity									
Power point	3/3	3/3	1/3	3/3	1/3	3/3	3/3	0/1	0/2
Word	3/3	3/3	2/3	3/3	2/3	3/3	3/3	1/2	1/2
Page Maker	1/2	2/2	0/2	2/2	0/2	1/2	0/2	0/1	0/1
HTML	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	2/2	0/0	0/0	0/0
Project	1/2	1/2	0/2	1/2	0/2	0/2	0/2	0/1	0/1
Internet - Browser	3/3	3/3	2/3	3/3	3/3	3/3	3/3	2/3	2/3
Excel	3/3	3/3	1/3	3/3	2/3	3/3	3/3	0/3	0/3
Quark	0/2	0/2	0/2	0/2	0/2	0/2	0/2	0/0	0/0
Access	0/2	0/2	0/2	1/2	0/2	0/2	1/2	0/2	0/2
Outlook	3/3	3/3	1/3	3/3	1/3	3/3	3/3	1/3	2/3
Photoshop	1/2	3/2	0/2	2/2	0/2	1/2	0/2	0/2	0/0
Marketing	1/3	2/3	1/2	1/2	2/3	1/2	1/2	0/0	0/0
Administração financeira	3/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2
Administração	3/3	2/3	3/3	2/3	3/3	2/3	2/3	3/3	2/3
Nível encontrado / Nível exigido	CS 1	CS 2	CS 3	CP 1	CP 2	CJ 1	CJ 2	CE	GE
Habilidade Alavancada									
Negociação	3/3	3/3	2/3	2/3	2/3	1/2	1/2	1/2	0/1
Planejamento de projeto	2/3	1/3	2/3	2/3	1/3	1/3	1/3	2/3	2/3
Influência	3/3	3/3	3/3	3/3	2/3	1/2	1/2	0/0	2/2
Administração de situações de crise	3/3	3/3	3/3	3/3	2/3	1/3	0/3	1/2	2/2
Programação visual	1/2	3/3	1/2	2/2	1/2	1/2	0/2	0/2	0/2
Comunicação	3/3	3/3	3/3	3/3	2/3	1/3	2/3	1/2	2/2
Planejamento estratégico	2/3	2/3	2/0	1/0	2/0	1/0	2/0	1/0	1/0
Trabalho em equipe	2/3	2/3	3/3	3/3	2/3	2/3	1/3	2/2	3/3
Administração de mudança	3/3	3/3	3/3	3/3	2/3	1/3	0/3	1/2	2/2
Administração do tempo	1/3	1/3	2/3	2/3	1/3	1/3	2/3	2/3	2/3
Nível encontrado / Nível exigido	CS 1	CS 2	CS 3	CP 1	CP 2	CJ 1	CJ 2	CE	GE
Habilidade Proprietária									
Escrita clara e objetiva	2/3	2/3	2/3	2/3	2/3	2/3	2/3	1/2	1/2
Diagnóstico e solução de problemas	3/3	3/3	3/3	2/3	2/3	1/3	1/3	2/2	2/2
Consultoria	3/3	3/3	3/3	2/3	2/3	1/3	1/3	0/0	0/0
Liderança	3/3	3/3	3/3	2/3	2/3	1/3	1/3	0/0	3/0
Técnicas de apresentação	2/3	3/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	0/0	1/0
Visão de Processos	3/3	2/3	2/3	2/3	2/3	2/3	3/3	0/1	0/1
Síntese	2/3	2/3	2/3	2/3	2/3	2/3	2/3	2/3	2/3
Comunicação	3/3	3/3	3/3	3/3	2/3	1/3	2/3	1/2	2/2
Entendimento de varejo	3/3	3/3	3/3	2/3	2/3	1/3	1/3	1/2	1/2
Entendimento do negócio dos clientes	2/3	2/3	2/3	2/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3

CS 1	Consultor Sênior 1	CE	Coord. de escritório
CS 2	Consultor Sênior 2	GE	Gerente de eventos
CS 3	Consultora Sênior 3		Conhecimento Explícito
CP 1	Consultor Pleno 1		Conhecimento Desconhecido
CP 2	Consultor Pleno 2		Lacunhas conhecidas
CJ 1	Consultor Junior 1		Lacunhas desconhecidas
CJ 2	Consultora Junior 2		Não se aplica

Fonte: Própria

- Aumento da organização do escritório.
- Mudança de hábito das pessoas.
- Aumento do interesse das pessoas em relação ao tema Gestão do Conhecimento.
- Aumento do uso do *e-mail* para comunicados formais, divulgação de relatório de projeto e compartilhamento de *Newsletter*.
- Reinício do sistema de *clipping*, compartilhando as notícias mais importantes dos jornais e revistas assinados, com todos os funcionários.
- Construção da matriz do conhecimento da empresa, estruturando o compartilhamento do conhecimento.
- Redução do tempo dos sócios da empresa envolvidos diretamente com um único projeto.
- Diminuição do tempo que os recém-chegados levam para aprender aquilo que a organização sabe.
- Aumento do interesse de todos da empresa pelo seu aperfeiçoamento profissional.
- Estabelecimento de responsáveis pela elaboração de ferramentas e métodos que facilitem as tarefas das pessoas da empresa.

Vale ressaltar que resultados mais profundos serão conseguidos com a continuidade do projeto. Porém, pelos resultados obtidos até então, podemos dizer que estamos no caminho certo para a obtenção de vantagem competitiva através da Gestão do Conhecimento.

CONCLUSÕES

As estratégias baseadas em informação são algo simples; também é simples decidir investir em tecnologia da informação. Portanto, é muito provável

vel que os concorrentes façam o mesmo. Não queremos dizer com isso que a tecnologia da informação deve ser dispensada. Estamos ressaltando o perigo de se pressupor que a informatização de uma empresa lhe proporcione vantagem competitiva e lucros cada vez maiores.

Por outro lado, é muito mais difícil realizar, e praticamente impossível copiar, o projeto dos espaços organizacionais propícios à criação de conhecimento, por exemplo, porque ele explora o valor do tácito, que já é maior do que o valor do explícito.

As estratégias do conhecimento focalizam o potencial dos profissionais para aumentar a receita de maneira ampla – de modo a incluir tudo de bom que provém de seus clientes, como metodologia, experiência e imagem; além de dinheiro. Elas certamente trarão maior vantagem competitiva.

Este tipo de estratégia cria um grande paradoxo para as empresas, pois na medida que estas investem no desenvolvimento de seus funcionários e criam um ambiente propício à criação de conhecimento, estes se tornam altamente atrativos para as outras empresas do mercado, e, portanto, estas empresas passam a competir em dois mercados: o de clientes e o de pessoas.

Entretanto, as porções de conhecimento individual, sem dúvida, são tão pequenas que não têm valor por si sós. É preciso somar todas elas para que sejam valiosas. Essa é a tarefa das empresas do conhecimento. Logo, as empresas que não souberem potencializar os seus recursos

humanos não obterão vantagem competitiva, mesmo com os melhores profissionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Emmanuel Paiva. **O Ensino de Engenharia e a Tecnologia**. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 1997. Tese de Doutorado.

ANDRADE, Emmanuel Paiva; **MELLO**, José Manoel Carvalho. **Re-pensando o Conhecimento do Engenheiro**. In: *Revista de Ensino de Engenharia*. Brasília: ABENGE, 1996. No. 16. pp. 41-46.

BARROSO, Antonio Carlos de Oliveira; **GO-MES**, Elizabeth Braz Pereira. **Tentando entender a Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Coppe/UFRJ, 1999.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. A era da informação, economia, sociedade e cultura Vol I. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DAVENPORT, H. Thomas; **PRUSAK**, Laurence. **Conhecimento Empresarial** – Como as Organizações gerenciam o seu Capital Intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneiras, 1994.

FONSECA, Paulo Gianeti da. **A Globalização das Empresas Brasileiras**. *Revista Nacional das Indústrias*. São Paulo, 1995. a. 27, nº 288, p. 16-21.

MORETTO, Vasco Pedro. **Reflexões Construtivistas sobre Habilidades e Competências**. 1997.

NONAKA, Ikujiro e **TAKEUCHI**, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

POLANYI, Michael. **The Tacit Dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1983.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ROSSETTI, José Paschoal et. Al. **Transição 2000**. Tendências, mudanças e estratégias. São Paulo: Makron Books, 1993.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina** – Arte, Teoria e Prática da Organização da Aprendizagem. São Paulo: Nova Cultural, 1990.

SILVA, João Martins. **O Ambiente da Qua-**

lidade na Prática – 5 S. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1996.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl. **A Nova Riqueza das Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Emmanuel Paiva de Andrade

Doutor em Engenharia de Produção pela COPPE/UFRJ. Foi secretário de Planejamento do Município. Criou e dirige o Núcleo de Estudos em Inovação, Conhecimento e Trabalho – NEICT.

Luciane Gonçalves Tomaz

Engenheira de produção formada pela Universidade Federal Fluminense onde, atualmente, cursa mestrado também em Engenharia de Produção na área de inovação, conhecimento e trabalho.

CICLO DE ENCONTROS DA ECONOMIA DA CULTURA

A Secretaria Estadual de Cultura através de seu Conselho Estadual de Cultura, a Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro/FAPERJ e a Secretaria de Estado e Planejamento, Desenvolvimento Econômico e Turismo promoveram nos dias 05, 12, 19, 26 de setembro e 03 de outubro de 2001 o “Ciclo de Encontros da Economia da Cultura”.

Estes encontros aconteceram como uma iniciativa pioneira a fim de suprir a carência de informações sistematizadas sobre o setor cultural o qual representa, atualmente,

3,8% do PIB nacional. Em valores monetários, as atividades culturais e de entretenimento geram algo em torno de 5,1 bilhões de reais, segundo dados tributários de 1999.

O evento teve sua abertura oficial com as presenças do Secretário de Planejamento, Desenvolvimento Econômico e Turismo, Tito Ryff; do Presidente da FAPERJ, Fernando Peregrino; do Presidente do Conselho Estadual de Cultura, Luis Emygdio de Mello Filho e da subsecretária de Cultura do Estado, Graça Salgado. Os anais das palestras do evento já estão sendo preparados.

O CIDADÃO E SEUS GOVERNOS ELETRÔNICOS FÓRUM INTERNACIONAL SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DO E-GOVERNO SOB A ÓTICA DO CIDADÃO

O Estado do Rio de Janeiro, em colaboração com seus municípios, está organizando o Fórum Internacional **O Cidadão e seus Governos Eletrônicos** nos dias 23 e 24 de outubro. O objetivo é atender as demandas de seus cidadãos aproveitando a tecnologia da Internet.

É notório que a Internet está revolucionando a interação entre o cidadão e seus governos. Três Fóruns Globais sobre *e-governo* já foram realizados em Washington (EUA), Brasília (Brasil) e em Nápoles (Itália). Nestes encontros, enfatizou-se o

desenvolvimento do *Governo Eletrônico* em nível nacional, tendo sido possível constatar a crescente atenção aos governos locais.

Aprender com as experiências de *e-governo* de outros estados e municípios em países com sistemas políticos federativos acelerando a implementação de seu próprio *e-governo*; aumentar a transparência do governo e suas ações, combatendo a corrupção e reduzir os custos de serviços governamentais melhorando a sua qualidade são focos deste evento.

2º WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO E 3º SEMINÁRIO CATARINENSE DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E TECNOLOGIA

Discutir o uso da informação estratégica no processo decisório através da inteligência competitiva, da gestão do conhecimento, do monitoramento e da prospecção tecnológica foi o objetivo do **2º Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento e do 3º Seminário Catarinense de Gestão do Conhecimento e Tecnologia**.

O evento, realizado entre os dias 3 e 5 de outubro, em Santa Catarina, teve como tema: *Transformar a*

informação em ação – estratégia para a tomada de decisão.

No evento foram apresentadas informações sobre o estágio atual do estudo e da pesquisa no Brasil nestas áreas buscando-se promover a disseminação de metodologias, técnicas, ferramentas e ações inovadoras para o setor produtivo. O objetivo foi, também, fortalecer e consolidar a Rede Brasileira de Inteligência Competitiva.

► <http://www.conhecimento.iel-sc.com.br>