

A matriz do audiovisual de Misiones, Argentina: uma análise dos *stakeholders* na indústria criativa

The audiovisual matrix of Misiones: an analysis of stakeholders in the creative industry

Aline Britto Fialho^I , Tiago Costa Martins^I ,
Victor da Silva Oliveira^{II} , Hernán Augusto Cazzaniga^{III} 

RESUMO

O artigo propôs a elaboração da matriz do audiovisual de Misiones, focando nos *stakeholders* da indústria criativa audiovisual na província de Misiones, Argentina. O estudo qualitativo e exploratório investigou a organização dos processos associativos do setor em território de fronteira, impulsionado por políticas públicas. A metodologia combina a Teoria dos *Stakeholders* e a classificação de Phillips, com a adaptação da matriz visual do modelo ESSnet-Culture para mapear e classificar os *stakeholders*, identificando seus papéis na cadeia produtiva do audiovisual, com o Instituto de Artes Audiovisuais de Misiones se destacando como stakeholder central de fomento e articulação. A pesquisa propôs um modelo de matriz visual replicável que demonstre a interdependência e a cooperação da cadeia produtiva local.

Palavras-chave: Indústria criativa. *Stakeholders*. Matriz do audiovisual de Misiones.

ABSTRACT

The article proposes the development of the audiovisual matrix of Misiones, focusing on the stakeholders of the creative audiovisual industry in the province of Misiones, Argentina. This qualitative and exploratory study investigates the organization of associative processes within the sector in a border territory, driven by public policies. The methodology combines Stakeholder Theory and Philips's classification, with an adaptation of the visual matrix from the ESSnet-Culture model to map and categorize stakeholders, identifying their roles within the audiovisual value chain, with Misiones' Audiovisual Arts Institute standing out as the central stakeholder responsible for promotion and coordination. The research proposes a replicable visual matrix model that demonstrates the interdependence and cooperation within the local production chain.

Keywords: Creative industry. *Stakeholders*. Audiovisual matrix of Misiones.

^IUniversidade Federal do Pampa, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas — São Borja (RS), Brasil. E-mails: fialho.aline@gmail.com; tiagomartins@unipampa.edu.br

^{II}Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará — Marabá (PA), Brasil. E-mail: victorsoliveira@unifesspa.edu.br

^{III}Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales — Posadas, Misiones, Argentina. E-mail: hernancazzaniga@gmail.com

Recebido em: 11/12/2025. Aceito em: 03/07/2026.

INTRODUÇÃO

A expansão da indústria criativa (IC) em territórios de fronteira é um campo de debate relevante, uma vez que essas regiões são espaços de intercâmbio cultural e diversidade. Esse fenômeno é particularmente expressivo em contextos de tríplice fronteira, nos quais a convergência ultrapassa os marcos geográficos e se concretiza em um território dinâmico de interação com fluxos populacionais e comerciais, responsável por modelar uma realidade cultural, econômica e social singular, ainda que permeada por desafios de ordem estrutural.

Nesse panorama, a criatividade é um ativo diferencial e um fator de incremento para inovação, produção, distribuição e divulgação de bens e serviços, ganhando força diante das demandas sociais que têm foco em atividades baseadas na cultura. Ademais, a criatividade se converte em “insumo produtivo”, cujo resultado final se materializa na forma de propriedade intelectual, com grande potencial para impulsionar o crescimento e o desenvolvimento econômicos (Bendassolli et al., 2007). Além de estimular o avanço tecnológico e a geração de renda e de empregos, a inclusão social, a diversidade cultural e o desenvolvimento humano, de acordo com a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD, 2010, p. 10), essas indústrias emergem como um conceito capaz de conciliar as indústrias culturais tradicionais com as artes criativas e as novas tecnologias de informação.

Entre as atividades, destaca-se o setor audiovisual, com relevante potencial socioeconômico, sobretudo se amparado por políticas públicas ágeis e institucionalizadas. Independentemente de seu impacto econômico, é um meio estratégico para democratizar a comunicação, fortalecer o entretenimento e promover a representatividade cultural, demonstrando resiliência diante de crises recentes, impulsionado pelos avanços tecnológicos e digitais.

Como cadeia criativa de produção, o audiovisual exige a compreensão da dinâmica de relações entre os diversos atores que o compõem, considerando os papéis que desempenham e como se estruturam — se em produções individuais ou coletivas, formais ou informais, diretas ou indiretas. Esse gesto possibilita avaliar e compreender as influências interpessoais e as relações de poder entre os atores envolvidos.

A pesquisa buscou compreender como os processos associativos da IC se organizam no setor audiovisual de Misiones e como os *stakeholders* estabelecem relações e interconexões ao longo das etapas da produção audiovisual, como essas dinâmicas ainda carecem de explicitação, o tema constitui um campo fértil para aprofundamentos teóricos e empíricos. Os resultados desta pesquisa são parte do projeto Políticas para a Indústria Criativa na Tríplice Fronteira Brasil, Argentina e Uruguai, financiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), por meio do edital de Chamada Pública CNPq nº 14/2023, processo nº 441861/2023-7.

A Teoria dos *Stakeholders* tem ganhado destaque, pois, desde a crise financeira global de 2008, a sociedade vem demandando um capitalismo mais responsável. Essa teoria ganhou aderência com práticas organizacionais (Freeman; Phillips;

Sisodia, 2020), principalmente em gestões corporativas que integram sua atual agenda de pesquisa, como a identificação, a priorização e o engajamento de *stakeholders* (Mitchell; Lee, 2019). Desde a obra seminal de Freeman (1984), a teoria — de caráter normativo e instrumental — tem contado com a contribuição de autores que ajudam a compreender as organizações com base nos diversos atores que as impactam ou são impactados por suas atividades.

O *locus* é a província de Misiones, Argentina, que apresenta um crescimento no setor audiovisual decorrente de políticas públicas, como a *Ley del Audiovisual de Misiones* (Ley Provincial VI-171/2014) e a *Ley de Industrias Creativas Misioneras* (Ley VI-283/2021). O objetivo do projeto é propor uma matriz do setor audiovisual de Misiones, por meio de processos de diagnóstico, mapeamento e análise dos *stakeholders* sobre como se organizam as etapas da cadeia produtiva nesse território. Os impactos socioeconômicos diretos, como geração de renda, não fazem parte do escopo da pesquisa.

Organizada em quatro partes, esta pesquisa inicialmente apresenta o arcabouço teórico sobre a IC no setor audiovisual e sua cadeia produtiva. Em seguida, analisa o setor audiovisual de Misiones, abordando seu contexto histórico, estrutura, políticas públicas e seus avanços no fomento, na formação profissional, no acesso ao mercado, na sustentabilidade do setor e no fortalecimento da identidade cultural.

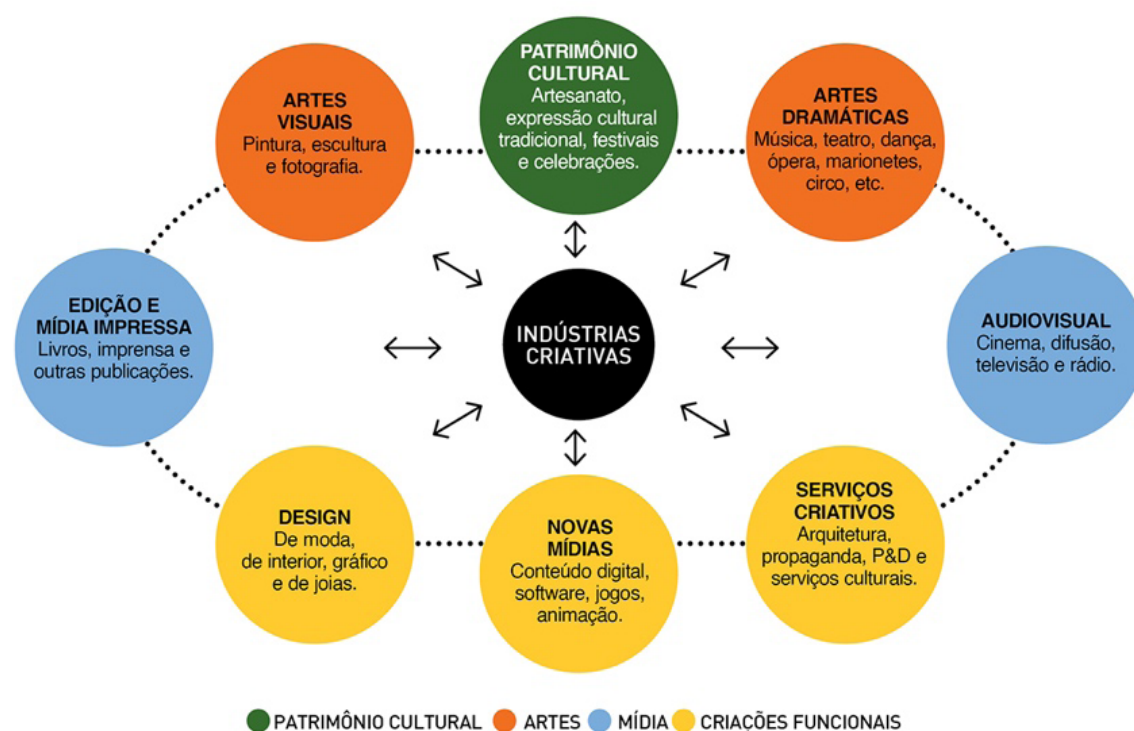
A terceira parte apresenta a metodologia em duas fases: primeiro, o mapeamento dos *stakeholders* do setor audiovisual, conforme Freeman (1984), considerando uma amostragem de profissionais e instituições de Posadas. Depois, os dados foram validados por meio do *European Statistical System Network on Culture* (ESSnet-Culture), modelo que permite uma análise integrada por meio de domínios e funções previamente definidos.

A quarta parte abrange a análise dos resultados e as discussões qualitativas, relacionando as redes mapeadas e a contribuição de cada *stakeholder*, propondo a matriz com o intuito de identificar interconexões, interdependências e complementaridades das funções na rede audiovisual, além de apresentar um modelo replicável que permita compreender os domínios culturais que operam na sociedade e na economia. Por fim, a conclusão.

Indústria criativa audiovisual e sua cadeia produtiva

O termo indústria criativa, proveniente de *creative industries*, surgiu na década de 1990 com o relatório *Creative Nation: Commonwealth Cultural Policy* (Cunningham, 2002). Em 1997, no Reino Unido, ganhou projeção global com o manifesto do Partido Trabalhista, que consolidou as ICs como setor econômico estratégico apoiado por políticas públicas específicas que potencializassem seu expressivo ritmo de crescimento. Posteriormente, Howkins (2001) ampliou esse conceito ao incluir todos os setores cujos produtos e serviços pudessem ser protegidos por instrumentos de propriedade intelectual (Valiati, 2022). Em 2002, no 1º Fórum Internacional das Indústrias Criativas, o setor foi caracterizado como atividade empresarial, cujo valor econômico deriva do conteúdo cultural.

Considerando as ICs como força transformadora da economia e geradora de empregos, renda e exportações, a UNCTAD reforçou essa perspectiva ao reconhecer a criatividade e o capital intelectual como insumos primários baseados em conhecimento, fundamentais para a geração de receitas e direitos de propriedade intelectual no comércio internacional (UNCTAD, 2012). Dessa forma, a IC transforma criatividade, capital intelectual e conhecimento em bens e serviços criativos — tangíveis ou intangíveis —, dotados de valor econômico e orientados para o mercado. A UNCTAD (2010) classifica as atividades criativas em quatro grandes grupos e nove subgrupos (Figura 1). Dentro desse conjunto de atividades econômicas interligadas e diversas, temos o setor audiovisual.



Fonte: elaborada pelos autores com base em UNCTAD (2010).

Figura 1. Classificação das indústrias criativas.

O audiovisual é bastante heterogêneo e abarca meios, como cinema, televisão, *games*, publicidade, fotografia, transmissões esportivas, quadrinhos, videoarte, *podcasts*, reportagens e tantas outras linguagens, cada uma com características próprias bem marcantes, sistemas de distribuição e mercados particulares (Francischelli, 2021, p. 21). É um campo dotado de produção simbólica, com modelo de negócio e regras próprias (Bourdieu, 1996).

Para esta pesquisa, optou-se por analisar a cadeia produtiva do audiovisual que abrange a criação e a distribuição de produções do tipo filmes de curta e longa-metragens, documentários e animações. O foco nessa amostragem se justifica pela necessidade de compreender a indústria criativa audiovisual em território de fronteira, averiguando-se maior convergência de fatores capazes de enriquecer a análise.

Essa indústria tem origem histórica no cinema e configurou-se, nas últimas décadas, como um segmento estratégico e em expansão do setor cultural.

As transformações tecnológicas recentes, como as plataformas de *streaming*, influenciaram decisivamente os processos dessa IC, consolidando dinâmicas próprias para a produção, a distribuição e o consumo de bens e conteúdos audiovisuais (Marino, 2017) antes distintos, mas que agora coexistem em virtude da combinação de inovação tecnológica e desenvolvimento de infraestrutura.

De acordo com Garcia Leiva (2016, p. 17), a indústria audiovisual pode ser compreendida como um conjunto de processos e atividades voltados à criação, à produção, à distribuição, à exibição e/ou à difusão de mercadorias dotadas de conteúdo simbólico, passíveis de consumo em distintos suportes e conduzidas por diversos atores — produtoras, canais de TV, plataformas de *streaming*, órgãos públicos, instituições e demais profissionais envolvidos nessa cadeia criativa — que nelas atuam por meio de uma perspectiva econômica, política ou cultural. Sendo assim, como processo, o desenvolvimento de um projeto audiovisual vai desde a origem da ideia até a consolidação do seu financiamento, havendo a seguinte definição das fases da indústria criativa do audiovisual: criação, produção, distribuição, difusão/exibição e consumo (Zallo, 2013; Bouquillion; Miège; Moeglin, 2013 *apud* Garcia Leiva, 2016, p. 14). Tem como setores principais o cinema, a televisão e o rádio (UNCTAD, 2010). Essa fase é denominada cadeia produtiva do audiovisual que, segundo Dantas, Kertsnetzky e Prochnik (2013, p. 21), é “um conjunto de etapas consecutivas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos os diversos insumos”.

O estudo toma como base a cadeia desenhada pela Agência Nacional do Cinema (ANCINE), com seu encadeamento de macroprocessos, que vão desde a produção de conteúdo até a exibição ao consumidor, tendo como maior entrega para a sociedade o desenvolvimento do setor e o acesso ao conteúdo audiovisual brasileiro (Ancine, 2021). Na Figura 2, consta o resumo adaptado que será utilizada como um dos eixos de análise do estudo.



Fonte: adaptada pelos autores com base em Ancine (2021).

Figura 2. Cadeia produtiva do setor audiovisual.

É necessário compreender como essa cadeia produtiva se estabelece, assim como os diversos *stakeholders* que a definem, pois são base de informação para alcançar os objetivos, uma vez que é pela análise do cruzamento desses eixos que será construída a matriz do audiovisual. Uma vez definido o modelo de cadeia produtiva, assim como os tipos de produção audiovisual, tornam-se mais orgânicos o mapeamento e a identificação dos *stakeholders* em cada fase, assim como as particularidades dos papéis que desenvolvem.

O audiovisual na Argentina e na província de Misiones

Na Argentina, o fomento ao audiovisual foi estabelecido como política pública cultural de Estado em 1994, com a sanção da Lei n. 24.377 de *Fomento de la Actividad Cinematográfica Nacional* (a “ley de cine”). Essa legislação teve grande repercussão e designou o Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales (INCAA), entidade pública não estatal vinculada ao Ministério de Cultura, como órgão responsável pela regulação e pelo fomento da atividade cinematográfica em todo o território nacional (INCAA, 2025).

O setor audiovisual na província de Misiones emergiu como um motor de desenvolvimento cultural e econômico notavelmente dinâmico, impulsionado por sua localização estratégica na Tríplice Fronteira (Argentina, Brasil e Paraguai) e pela consolidação de políticas públicas deliberadas. A província foi pioneira ao sancionar uma lei própria de promoção audiovisual em 2014, a Ley Provincial VI-171/2014, a qual assegura a circulação, a exibição e a difusão das obras missioneiras, garantindo à população o pleno exercício dos seus direitos culturais (Giménez, 2024, p. 28). A lei estabeleceu o Instituto de Artes Audiovisuales de Misiones (IAAviM) como autoridade de aplicação, além de ter criado o Registro Provincial do Audiovisual (RePA), condição indispensável para o acesso aos benefícios.

A gênese da atividade audiovisual em Misiones remonta à criação da autarquia Sistema Provincial de Teleeducação e Desenvolvimento (SiPTeD)¹, em 1984, um sistema pioneiro na teleeducação, que utilizava o formato de documentário para levar educação a comunidades rurais e registrar culturas locais, funcionando como um laboratório de aprendizado e formação profissional (Zanotti, em entrevista²). Em 2003, o setor entrou em nova fase, marcada pela transição da produção isolada para uma organização civil, motivada pela necessidade de uma lei de fomento provincial. Assim, foi informalmente constituída a Rede de Realizadores Audiovisuais de Misiones (RRAM), que expandiu suas conexões para outros realizadores de províncias vizinhas e países limítrofes.

Nesse contexto de organização civil, foi impulsionada a criação do Festival Internacional de Cinema Oberá en Cortos³ (Monsú, em entrevista⁴). O festival teve início em 2003 e 2004, tendo sido um espaço liderado por jovens e que serviu para reforçar os laços na região fronteiriça e suprir a carência de escolas de cinema na região de Misiones (Rovira, em entrevista⁵). Desse festival, nasceu o Foro entre

1 Vinculado ao Ministério de Educação e Cultura de Misiones, foi modelo para outras províncias que buscavam desenvolver suas próprias iniciativas audiovisuais. Nesse período, produziu cerca de 40 filmes, entre curtas e médias-metragens.

2 Entrevista pessoal em 12 de junho de 2025 (Posadas, Misiones). Zanotti é documentarista e antropóloga social, além de integrante da Red Argentina de Documentalistas (RAD).

3 Idealizado e organizado pela Cooperativa de Trabalho de Comunicação Productora de la Tierra, com o objetivo de criar um espaço de encontro e diálogo para novos realizadores de Misiones e região. Em 2025, chegou à sua 22ª edição, inaugurando a categoria de longas-metragens e ampliando o espaço ao público infantil.

4 Entrevista pessoal em 27 de agosto de 2025 (Posadas, Misiones). Monsú é produtor audiovisual, coordenador e um dos idealizadores do festival Oberá en Cortos. Foi também coordenador do IAAviM.

5 Entrevista pessoal em 25 de agosto de 2025 (Posadas, Misiones). Rovira é cineasta e um dos idealizadores do festival Oberá en Cortos. Atualmente, está à frente da Cinemateca do Instituto de Artes Audiovisuales de Misiones.

Fronteras, um espaço de articulação e debate de políticas públicas que reúne organizações do Polo Regional Nordeste Argentino (NEA)⁶, do Sul do Brasil e do Sul do Paraguai para coproduções e busca de financiamento. O fórum, impulsionado pela RRAM, transformou-se em uma plataforma de gestão associada fundamental para a institucionalização da Lei do Audiovisual de Misiones e a subsequente criação do IAAviM (Cazzaniga, 2025, p. 86).

O fortalecimento do fórum se deu durante a execução do programa federal Polos Audiovisuais Tecnológicos (PPAT), entre 2011 e 2015, que funcionou como um catalisador para a lei provincial. O PPAT foi criado em meio à aprovação da Lei de Serviços de Comunicação Audiovisual (Lei n. 26.522/2009), a “Lei de Mídia”, que estabeleceu a comunicação como um direito humano inalienável, buscando a democratização da produção televisiva (Lombardini, em entrevista⁷).

O IAAviM, autarquia vinculada ao Ministério de Cultura, é resultado direto de um processo participativo orientado pela metodologia de Planejamento Participativo e Gestão Associada (PPGA)⁸, que visava promover a cooperação entre Estado, setor privado e sociedade civil. A missão do IAAviM é promover, apoiar e preservar a produção audiovisual como patrimônio sociocultural, priorizando identidades regionais e liberdade de expressão, atuando em todas as etapas do ciclo produtivo (Cazzaniga, 2025, p. 87). Sua estrutura de governança reflete esse modelo participativo por meio de um conselho diretivo composto por múltiplos atores⁹.

Desde sua criação, em 2014, o IAAviM impulsiona um crescimento significativo no audiovisual, financiando, total ou parcialmente, cerca de 80 produções (2020–2024). O instituto desempenha também um papel-chave na articulação do setor audiovisual fronteiriço, estimulando coproduções internacionais com Brasil e Paraguai, a exemplo do Mercado Audiovisual entre Fronteiras, reforçando sua posição estratégica na Tríplice Fronteira.

Contudo, persistem desafios significativos para o setor. Giménez (2024) aponta a ausência de mapeamento setorial, a baixa atualização de dados no RePA e a concentração de recursos em determinados formatos, indicando a necessidade de ampliar o engajamento e diversificar as linhas de fomento para garantir a sustentabilidade do instituto. O desinteresse por parte dos profissionais para manter o vínculo com as instâncias de participação também tem se tornado um desafio. Uma década depois da sua criação, o modelo participativo baseado em reuniões e fóruns regrediu, resultando na queda de inscritos no RePA e no desconhecimento sobre o funcionamento administrativo das organizações públicas (Lombardini, em entrevista).

6 O PPAT criou nove polos regionais (PATs), com 44 nodos audiovisuais (NATs) nas 24 províncias argentinas. O NEA foi coordenado pela UNaM, via Hernán Cazzaniga, destacando Misiones.

7 Entrevista pessoal em 1º de julho de 2025 (Posadas, Misiones). Lombardini é coordenadora de Capacitação do Instituto de Artes Audiovisuales de Misiones e docente na UNaM FHyCS e FAYD.

8 Elaborada por Héctor Poggiese (2011), da FLACSO-AR, a metodologia se baseia em experiências participativas latino-americanas e foi decisiva para estruturar processos estatais de consulta e consenso.

9 Um representante do Poder Executivo, um representante titular do setor audiovisual (por cada uma das quatro regiões audiovisuais da província), um representante da UNaM e um representante das entidades sindicais dos trabalhadores do meio audiovisual (Lei n. 171/2014).

Rovira (em entrevista) complementa que o festival Oberá en Cortos também enfrenta dificuldade para atrair novas gerações, não demonstrando o mesmo compromisso de militância audiovisual que as gerações anteriores, preferindo focar em produções individuais. Esse desinteresse, manifestado na baixa participação em fóruns e na dificuldade de engajar os jovens na manutenção das políticas públicas, é agravado pela atual crise econômica e política pela qual passa a Argentina, com desvalorização da cultura e corte de financiamentos que impactam diretamente o setor. Monferrán¹⁰ (em entrevista) aponta que os recursos de fomento acabam por se concentrar em determinados tipos de produção, mais especificamente longa-metragens, enquanto outros formatos ficam com menos apoio e precisam concorrer de forma desigual. Monferrán acredita haver desconhecimento por parte dessas entidades da complexidade e dos custos, o que acaba dificultando a obtenção de apoio e subsídios específicos.

A criação do instituto e sua lei de promoção são resultados diretos da construção *bottom-up* de políticas públicas, demonstrando o reflexo de um setor dinâmico e engajado. A aplicação da metodologia PPGA e a participação de atores políticos foram essenciais para esse processo. Contudo, a necessidade de adaptação às novas formas de consumo e a superação do desafio do engajamento das novas gerações são os fatores centrais a serem mitigados para a continuidade e a sustentabilidade do desenvolvimento audiovisual em Misiones.

METODOLOGIA

A metodologia adotada para a pesquisa está subdividida em dois momentos. O primeiro diz respeito ao mapeamento dos *stakeholders* do setor audiovisual, tendo como amostragem profissionais, instituições e organizações predominantemente de Posadas (Misiones/AR), por se tratar de um polo de produção audiovisual e capital provincial. O segundo diz respeito à construção de uma matriz visual que permite visualizar e analisar as conexões dos diferentes atores na estrutura audiovisual desse território, assim como identificar modelos propositivos e replicáveis.

A pesquisa, caracterizada como qualitativa e de caráter exploratório, descritivo e analítico, ocorreu entre junho e outubro de 2025. Na sequência, descreve-se cada etapa dos procedimentos metodológicos:

- Entrevistados: os *stakeholders* (oito entrevistados) foram escolhidos entre docentes e profissionais atuantes no setor audiovisual, com influência e representatividade no segmento, a fim de garantir uma amostra diversificada e representativa;
- Delimitação e amostragem: o *corpus* foi composto por profissionais, instituições, coletivos, cooperativas e organizações audiovisuais. O contato inicial ocorreu via WhatsApp, com envio de informações padronizadas sobre os objetivos da pesquisa e solicitação de autorização para gravação em áudio;

10 Entrevista pessoal em 29 de agosto de 2025 (Posadas, Misiones). Sol Monferrán é artista transdisciplinar, diretora e produtora multimídia e uma das fundadoras do Multiversos Festival (arte, tecnologia, animação e *games*).

- Coleta de dados primários: entrevistas presenciais e semiestruturadas, com roteiro flexível, perguntas pré-definidas e tempo delimitado. Esse formato permitiu melhor adaptação ao perfil dos entrevistados, surgimento de novos tópicos, esclarecimento de termos e redução de formalismos. Os áudios foram gravados em celular, utilizando o aplicativo MOTIV® Audio¹¹;
- Coleta de dados secundários: foram consultadas fontes documentais e bibliométricas, como livros, artigos, teses, dissertações, leis e publicações obtidas em repositórios e com os entrevistados. Essas fontes forneceram contexto histórico, político e territorial sobre o setor audiovisual em Misiones;
- Análise dos dados: com base em dados primários e secundários, transcreveram-se e traduziram-se os áudios do espanhol para o português. Em seguida, fez-se análise qualitativa, com mapeamento dos *stakeholders*, identificação de interações e redes de colaboração. Por meio de palavras-chave (audiovisual, Misiones, Lei, IAAviM, INCAA, políticas públicas), elaboraram-se categorias comparativas e de inter-relações que permitiram identificar padrões e temas que se repetiam, possibilitando organizar o volume de texto das entrevistas. Essa etapa foi apoiada por inteligência artificial (IA)¹², como uso auxiliar da tecnologia na pesquisa qualitativa. Posteriormente, aplicou-se o modelo europeu do ESSnet-Culture, para obter uma análise integrada pela combinação de eixos de domínio e função pré-definidos.

MAPA DOS STAKEHOLDERS

Um mapa é um guia e forma de visualizar e se situar em um território. A história da cartografia não se baseou apenas na busca por interpretações do mundo e na criação de guias confiáveis, mas também nas disputas por posicionamento social. De acordo com Garcia Leiva (2016, p. 14), representar algo significa organizar o conhecimento, processar informações, explorar e comparar dados, constituindo-se uma forma de reduzir a complexidade do mundo social.

Na presente pesquisa, o mapeamento se concentrou nos *stakeholders* do setor audiovisual de Misiones, a fim de identificar como eles se organizam em suas redes de interação. O estudo abrange os atores envolvidos na criação, na produção, na distribuição, na difusão e na exibição do audiovisual nesse território.

Utilizada por acadêmicos, pensadores políticos e gestores, a Teoria dos *Stakeholders* (Freeman, 1984) busca compreender a tomada de decisão, focando em indivíduos ou grupos que podem afetar ações de uma organização ou por elas serem afetados. Mainardes, Alves e Raposo (2012) complementam priorizando o reconhecimento e a análise das características e das influências desses atores. Essa teoria é aplicada à gestão de projetos, uma vez que o sucesso de uma organização está diretamente ligado às necessidades, aos objetivos e às motivações

11 MOTIV® Audio é um aplicativo para dispositivos móveis de captura de áudio.

12 O Google Pinpoint é uma ferramenta de inteligência artificial (IA) gratuita de pesquisa para jornalistas e acadêmicos; permite fazer *upload* e analisar grandes coleções de documentos, como PDFs, e-mails, imagens e áudios, para encontrar informações específicas.

das partes interessadas. No estudo, foi utilizada uma abordagem instrumental, integrada e prática para identificar as conexões entre os *stakeholders* na rede do setor audiovisual de Misiones, examinando a relação entre as estratégias dos *stakeholders* (causa) e o desempenho da organização (efeito), conforme sugerida por Donaldson e Preston (1995).

Assim, mapear as partes interessadas é essencial para compreender os fluxos de causa e efeito nos indivíduos, nos grupos de pessoas ou nas instituições que se interessam por um projeto e o influenciam, principalmente porque o nível de interesse e expectativa dos indivíduos envolvidos tem vários graus de influência. Esse mapeamento ajuda a entender tanto o impacto dessas partes interessadas quanto a forma como são impactados no todo e em suas fases, e pode ser feito por meio de diversas ferramentas (Freeman *et al.*, 2010).

Criar um mapa completo de *stakeholders* baseado em entrevistas exigiu análise detalhada de cada indivíduo e sua relação com o setor audiovisual de Misiones, pois a classificação em termos de poder e interesse é subjetiva e, muitas vezes, baseada na percepção da influência e da importância de cada um. O primeiro passo para o mapeamento foi identificar indivíduos, grupos, instituições e/ou organizações que pudessem compor o *corpus* da amostragem de forma diversificada, o que se deu por indicações de um *stakeholder* estratégico; na sequência, ocorreram as entrevistas.

Com os dados primários coletados, o mapeamento teve início com a classificação desses *stakeholders* por variantes de interesse em ordem de prioridade e de acordo com o relacionamento que mantêm no setor. Para isso, usou-se como critério a classificação por grupos de interesse da United States Agency International Development (USAID, 2018), que divide dois grupos de interesse e quatro categorias: primários e secundários, que se referem ao impacto direto e indireto na organização; e internos e externos, relativos ao posicionamento na organização onde realiza o projeto ou programa (Quadro 1).

Quadro 1. Classificação de *stakeholders*: matriz de influência e interesse (indivíduos ou grupos).

Categoria	Definição
Primário	Têm interesse direto e imediato em ações e decisões relacionadas aos projetos e a programas realizados.
Secundário	São afetados indiretamente pelos programas e projetos.
Interno	Estão dentro das organizações.
Externo	Estão fora da organização, mas são afetados pelas atividades dessa organização.

Fonte: USAID (2018).

Essa análise ajudou a pesquisa a priorizar e entender o nível de influência de cada um. A abordagem metodológica adotada neste estudo, combinando análise qualitativa de dados primários e secundários com a aplicação da Teoria dos *stakeholders* e do modelo ESSnet-Culture, forneceu um retrato do setor audiovisual de Misiones. A discussão dos resultados, apresentados a seguir baseia-se na matriz visual construída para compreender as relações sociais e institucionais, assim como

os fluxos de influência dos diversos atores sociais do setor, privilegiando a dimensão simbólica, cultural e organizacional dessa indústria.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para construir a matriz do setor audiovisual de Misiones, foi usado como referência o diagrama europeu ESSnet-Culture, instrumento metodológico para mapear políticas públicas, fluxos de produção e consumo, assim como aferir a participação cultural e o emprego criativo. Portanto, possibilita sistematizar a produção de dados do setor cultural e criativo por meio de uma estrutura comum.

No modelo original, o domínio Audiovisual e Multimídia abrange todos os tipos de atividades relacionadas às etapas do ciclo audiovisual. Neste estudo, essas atividades corresponderam ao setor audiovisual de Misiones. A representação visual gerada por esse método coaduna com a pesquisa por ser uma ferramenta capaz de demonstrar a importância dos *stakeholders* na sustentação das funções culturais. No caso do estudo, vislumbramos essa sustentação no que se refere às fases da cadeia produtiva do audiovisual, contribuindo para ampliar a visão para além dos agentes econômicos, incorporando valores sociais, educativos e simbólicos.

A classificação dos *stakeholders* do setor audiovisual de Misiones

Na primeira fase, foram elencados todos os *stakeholders* citados na etapa das entrevistas e no referencial teórico. Os critérios para hierarquizar a importância dessa amostragem consideraram a natureza e o propósito em que as políticas públicas do Setor Audiovisual de Misiones foram sistematizadas pela relevância do contexto histórico e os atores-chave.

Essa classificação de *stakeholders* (USAID, 2018) como público de interesse colabora para criar uma ordem de prioridade de acordo com as relações na organização e o posicionamento diante do escopo de cada ação. Portanto, foram identificados os principais *stakeholders* atuantes no setor audiovisual de Misiones (Quadro 2). Por essa metodologia, foi possível identificar a estratégia de engajamento de cada um deles com base em sua influência e seu interesse, possibilitando sistematizar a produção de dados do setor por meio de uma estrutura comum.

Uma vez classificados, foi possível identificar o impacto direto e indireto de cada *stakeholder* na cadeia produtiva audiovisual e seu posicionamento no ecossistema de Misiones. A classificação evidencia empiricamente a centralidade do IAAviM na rede de *stakeholders*, destacando seu grau de influência, posicionamento e atuação, sendo possível comprovar sua relevância, uma vez que o instituto atua como um *hub*¹³ de fomento e articulação do setor, inclusive, conectando Misiones na colaboração com os países vizinhos. Para distinguir as relações de influência e interesse com base no tipo de obrigação ou legitimidade da organização — uma vez já classificados entre primários e secundários —, foi

13 Os *hubs* se configuram como um equipamento para criar ou gerir uma comunidade e compartilhar informações, mas, sobretudo, para gerar as interações e o sentimento de pertencimento com base em suas atividades econômicas (Bacon, 2009).

Quadro 2. Classificação de *stakeholders*: matriz de influência e interesse.

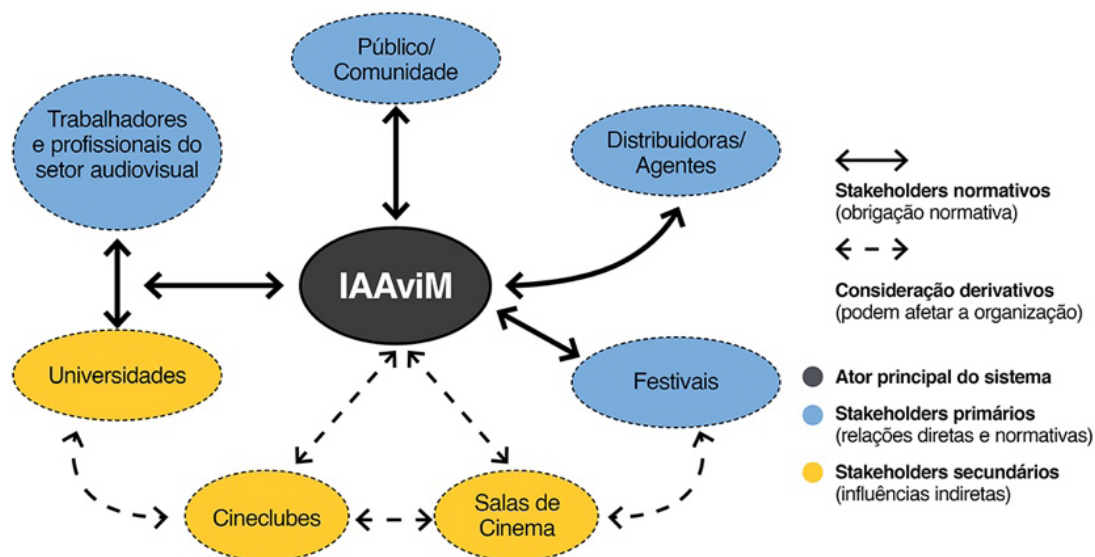
Stakeholder	Descrição/classificação	Classificação
Instituto de Artes Audiovisuais de Misiones (IAAviM)	Atua como órgão central de gestão, fomento e regulação; decisor direto das políticas públicas e executor das ações do setor. É núcleo do esquema cooperativo.	Primário / Interno
Produtoras independentes	Principais agentes criadores e realizadores; afetam diretamente o resultado das políticas, mas não integram a estrutura governamental. São a razão de ser do fomento no esquema cooperativo.	Primário / Externo
Festivais	Espaços centrais de difusão e promoção das obras; impactam diretamente a visibilidade e circulação das produções. São parte essencial do ciclo de realização do valor para o público.	Primário / Externo
Distribuidoras/agentes	Responsáveis pela difusão e comercialização das obras; papel direto na sustentabilidade econômica, sendo parceiros essenciais na cadeia de valor.	Primário / Externo
Público/comunidade	É o destinatário final das obras e beneficiário das políticas de acesso e democratização cultural; é o núcleo da política pública cultural. A obrigação moral e social de fomento existe primariamente para eles.	Primário / Externo
Salas de cinema comerciais	Espaços de exibição. A sua importância é indireta para o sucesso das políticas de exibição. A sua decisão de exibir (ou não) afeta a circulação das obras.	Secundário / Externo
Cineclubes	Atuam na exibição e formação de público; impacto indireto na cadeia produtiva e nas políticas públicas. Têm a capacidade de apoiar ou dificultar a difusão para o público.	Secundário / Externo

Fonte: elaborado pelos autores com base em USAID (2018).

aplicado o conceito do diagrama de Phillips (2007), que sugere a existência de *stakeholders* normativos e os derivativos. Os normativos são aqueles essenciais para o funcionamento do setor e têm obrigação moral, contratual e direta, abrangendo os trabalhadores do setor, o público que assiste ao filme, os distribuidores que o levam adiante e os festivais que o exibem, sem eles, o setor não funciona. Já os *stakeholders* derivativos não têm obrigação moral direta com o núcleo da atividade, podendo ou não ser afetados; é o caso das universidades que formam profissionais, mas não são essenciais para o setor acontecer, e das salas de cinema comerciais que exibem os filmes do conteúdo local, mas não dependem só disso para sobreviver. Sendo assim, o mapa dos *stakeholders* do setor audiovisual de Misiones pode ser representado conforme mostra a Figura 3:

Pela proposição de Phillips (2007), podemos observar que a distinção dos *stakeholders* normativos e os derivativos está na capacidade e no grau de relevância com que cada um afeta o funcionamento do setor. Essa classificação nos permite compreender quem realmente depende do instituto e de quem o instituto depende para cumprir sua missão principal, ajudando a visualizar para onde o IAAviM deve direcionar esforços de relacionamento e apoio.

Na Figura 3, observamos como os normativos/primários são essenciais para o funcionamento do setor, demandando cooperação, responsabilidade legitimidade



Fonte: elaborada pelos autores com base em Phillips (2007).

Figura 3. Mapa dos *stakeholders* (normativos e derivativos).

mútua provocada pela obrigação moral de equidade, razão pela qual são prioritários nessa relação — não por acaso, são parte essencial da estrutura da cadeia produtiva do setor audiovisual. Quanto aos derivativos/secundários, são representados por universidades, salas de cinema comerciais e cineclubes, principais pontos de contato com o público.

Apesar de potencialmente significativos na prática do audiovisual de Misiones, esses *stakeholders* podem afetar as ações do IAAviM ou por elas serem afetados, embora não haja obrigação normativa direta — a menos que adquiram capacidade de pressão que exija atenção imediata (Phillips, 2007), a exemplo da criação da lei provincial.

O objetivo dessa análise por meio desse diagrama foi reforçar e confirmar os papéis de cada um dos *stakeholders* envolvidos nessa cadeia audiovisual. Com isso, confirmaram-se sua interdependência e sua retroalimentação como cadeia de cooperação e influência mútuas, em uma estrutura que ressalta o papel normativo e de sustentação do IAAviM, o que servirá de subsídio para construir a matriz do setor audiovisual de Misiones.

Uma proposta de matriz do setor audiovisual de Misiones

Como já citada, a articulação da matriz de influência e interesse com o diagrama de Phillips fornece uma estrutura para classificar e analisar os *stakeholders*, viabilizando uma compreensão mais profunda das relações de interdependência no setor audiovisual de Misiones. Serve, portanto, como base para construir a análise que será proposta na matriz do setor audiovisual de Misiones embasada no modelo ESSnet-Culture que, como ferramenta visual, mapeia e categoriza as diversas atividades e domínios da economia cultural (European Commission, 2012), pela interrelação de dois eixos culturais, os quais são definidos como dimensão e função.

Essas ações preliminares contribuem para construir o domínio da matriz do audiovisual de Misiones, uma vez que: identificam e classificam os *stakeholders*; auxiliam na compreensão dos papéis e das interdependências; e estruturam a análise do ciclo de produção audiovisual. Essa leitura integrada revela uma rede audiovisual interdependente, em que todos os atores contribuem para manter o setor ativo e sustentável. Por se tratar de uma metodologia estruturante, o ESSnet-Culture permite analisar o setor cultural partindo de uma lógica de interdependência de atores, funções e domínios, de modo que contribui para fornecer ferramentas conceituais e estatísticas que ajudam a compreender como a cultura gera valor simbólico, social e econômico dentro de sistemas criativos complexos.

Tomando esse modelo como referência, a pesquisa tem como proposta analisar o campo cultural da indústria criativa do audiovisual de Misiones por meio de novos parâmetros, considerando a combinação dos eixos “dimensão e função” e analisando o papel de cada *stakeholder* nas fases do ciclo de produção, conforme o Quadro 3. Como primeiro resultado, é possível visualizar as informações geradas pelos dados coletados e compreender as especificidades das tarefas desempenhadas.

Quadro 3. Domínio do audiovisual de Misiones.

<i>Stakeholder</i>	Produção	Distribuição	Exibição	Público
IAAviM	Fomento e regulação: financia, regula e incentiva produções locais (editais, leis, subsídios e créditos).	Difusão de obras: articula políticas para divulgar produções (provincial, nacional e internacional).	Exibição e parcerias: estabelece convênios e ações para assegurar espaços de exibição.	Formação e acesso: promove educação audiovisual, formação de públicos e garante o acesso democrático às produções.
Produtoras independentes	Produção e criação: principais responsáveis pelas obras audiovisuais.	Circulação e difusão: buscam ampliar a distribuição e a visibilidade de seus produtos.	Participação cultural: atuam em festivais e exploram espaços alternativos de exibição.	promovem reflexão e interação com os temas abordados nas obras.
Festivais	Encontro e incentivo: funcionam como espaços de troca e estímulo à produção audiovisual.	Circulação e promoção: atuam como janelas de visibilidade para obras audiovisuais.	Exibição diversa: mostras competitivas e não competitivas de filmes, curtas e animações.	Formação e valorização: contribuem para formar públicos e fortalecer a cultura audiovisual.
Distribuidoras/agentes	-	Distribuição e mercado: difusão e comercialização das obras audiovisuais	Exibição e parcerias: articulam a veiculação com salas de cinema e outros espaços de exibição.	-

Continua...

Quadro 3. Continuação.

<i>Stakeholder</i>	Produção	Distribuição	Exibição	Público
Público/ comunidade	Produção comunitária: a lei* incentiva produções audiovisuais com finalidade social e participação ativa da comunidade em todo o processo.	-	-	Público e direitos culturais: o público é o destinatário das obras, no exercício dos direitos culturais e no acesso ampliado (IAAviM).
Salas de Cinema Comerciais	-	-	Espaços de exibição: salas para apresentação de produções locais, regionais, nacionais e internacionais (salas IAAviM e espaços INCAA).	-
Cineclubes	-	-	Exibição e valorização locais: promovem a difusão de produções audiovisuais locais e independentes.	Educação e formação: incentivam a alfabetização audiovisual, o desenvolvimento de leitura crítica e formação de novos públicos.
Universidades	Formação técnica e produção: produzem conteúdos e qualificam Profissionais (cursos técnicos e superiores na área audiovisual).	-	-	Pesquisa e inovação: promovem capacitação, pesquisa e o desenvolvimento de novas linguagens audiovisuais.

*Lei Provincial VI-171/2014; IAAviM: Instituto de Artes Audiovisuais de Misiones; INCAA: Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales.

Fonte: elaborado pelos autores com base em ESSnet-Culture (2012).

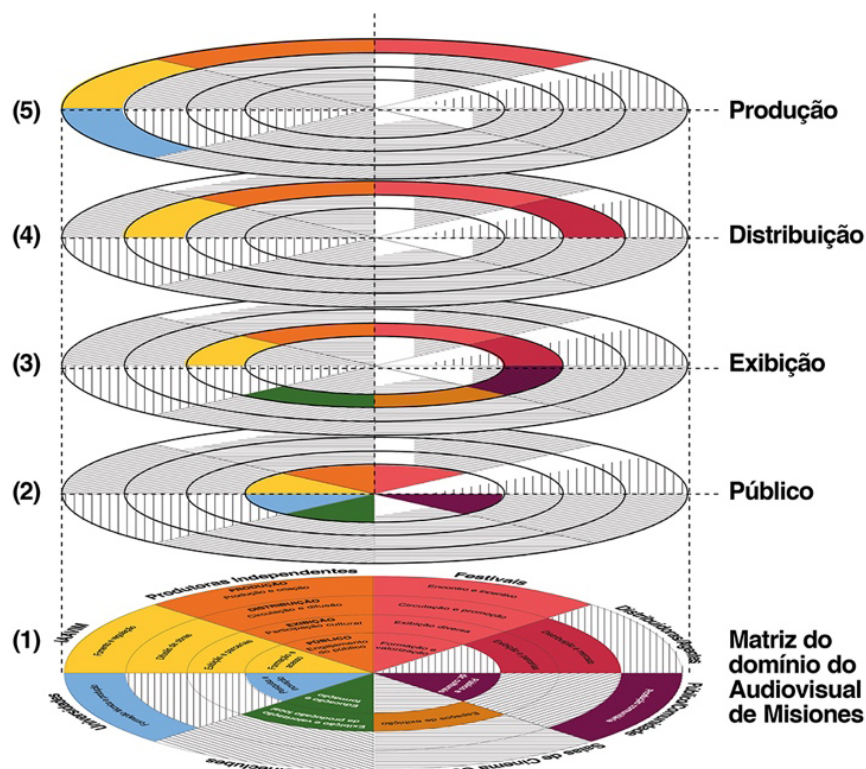
Uma vez ordenadas e classificadas, essas informações nos proporcionam uma compreensão sistêmica da dinamicidade do domínio audiovisual com base no cruzamento dos dois eixos, direcionando a leitura tanto para o desempenho entre as fases (horizontal), quanto entre os *stakeholders* (vertical), o que sinaliza haver uma rede regida pela interdependência e pela complementaridade de funções do setor.

No Quadro 3, podemos perceber como as redes de interação se relacionam e se organizam nas suas diversas formas, confirmando, em maior ou menor grau,

a atuação do IAAviM, que aparece conectando praticamente todas as etapas da cadeia produtiva. O instituto se apresenta como influência para garantir a manutenção da estrutura da rede, enquanto a iniciativa privada, por suas produtoras e profissionais, é a força motriz que gera conteúdo, empregos, inovação e busca a sustentabilidade econômica e artística da cadeia audiovisual. É possível perceber que a interação em rede é fator fundamental para o desenvolvimento e a sustentabilidade da atividade. A compreensão dessas relações e a busca por soluções para os desafios existentes são essenciais para o futuro do setor.

Essa categorização fornece uma estrutura para classificar e entender os *stakeholders* ancorada nos dados coletados, viabilizando estruturar o *framework* da matriz do audiovisual de Misiones. Esse diagrama tem como principal função ser uma ferramenta visual que permite mapear e discriminar as diversas atividades desempenhadas pelos *stakeholders* dentro do domínio do audiovisual. Por tipificar essas atividades, o diagrama facilita a coleta de dados estatísticos, a formulação de políticas culturais, a identificação de áreas onde os investimentos são mais necessários, entre outras referências. Muito além da perspectiva econômica, este estudo destaca uma rede que engloba práticas sociais, valores e atividades que cruzam múltiplos campos da paisagem cultural.

O diagrama (Figura 4) foi elaborado para representar a estrutura do audiovisual com base nas suas variadas dimensões: a primeira camada descreve a totalidade das atividades desenvolvidas pelos *stakeholders* no domínio da matriz do audiovisual de Misiones, assim como suas relações e interconexões nessa rede ao longo



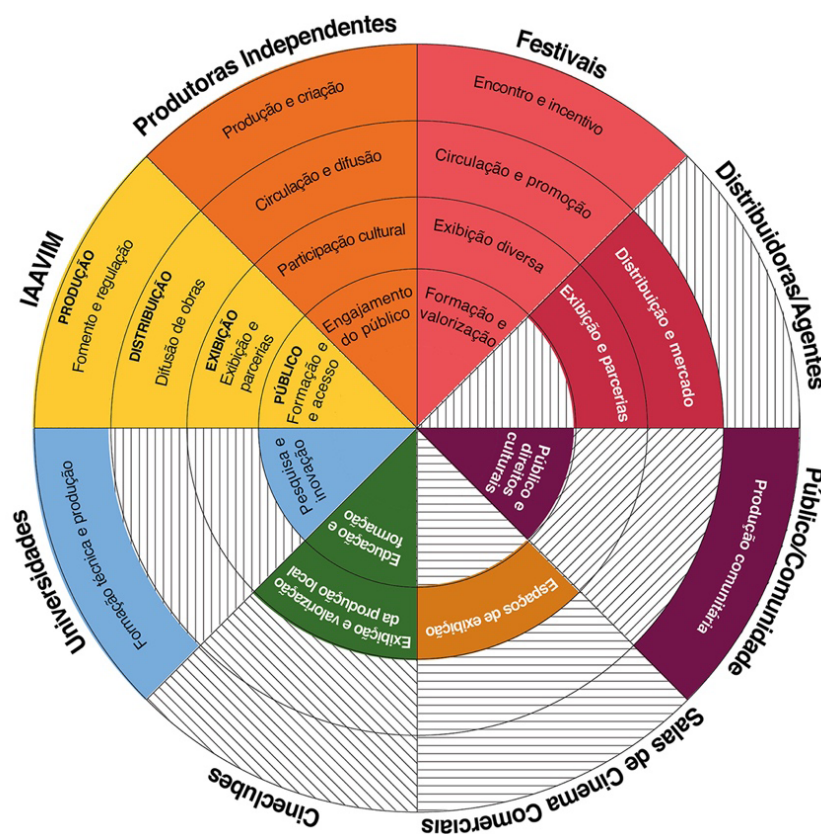
Fonte: elaborada pelos autores com base em ESSnet-Culture (2012).

Figura 4. Funções: ciclos de produção do audiovisual

das diferentes fases da cadeia. As demais camadas se referem às demais dimensões, permitido considerar as necessidades de análises específicas sobre a cultura, abrangendo as funções do ciclo de produção audiovisual que envolvem as práticas, a participação cultural e a atuação dos *stakeholders* (representados por cores distintas) ou não (ausência de cor) em cada uma delas.

Essa matriz visual é uma representação resumida e tem como objetivo dar uma visão geral do sistema. Todas as dimensões cobrem a base comum, que é a do domínio do audiovisual de Misiones, no entanto, elas são apresentadas separadamente para que seja possível representar o âmbito geral em que as práticas ocorrem em suas fases e funções. É importante ressaltar que o resultado corresponde à amostragem proposta na pesquisa, e não à totalidade do setor da indústria audiovisual de Misiones, que é tão diverso.

Essas classificações contribuem para a construção do domínio da matriz do audiovisual de Misiones, especialmente por permitir a identificação e a classificação dos *stakeholders*, a compreensão dos papéis e suas interdependências e o entendimento da estruturação da análise do ciclo de produção do setor audiovisual. Essa diferenciação oferece uma visão clara sobre o posicionamento de cada ator e sua relevância dentro da rede audiovisual de Misiones. Como resultado, percebe-se que o IAAViM é o principal articulador e conector dessa rede, fornecendo financiamento (produção) e políticas de difusão (distribuição), garantindo a cota de exibição local/regional e promovendo a formação de público. Na Figura 5, é apresentado o diagrama na sua totalidade.



Fonte: elaborada pelos autores com base em ESSnet-Culture (2012).

Figura 5. Matriz do audiovisual de Misiones.

Além de representar a estrutura dos *stakeholders* do setor audiovisual de Misiones, a matriz apresenta um potencial como instrumento de apoio à gestão pública e sistematização das informações sobre a interação dos atores ao longo da cadeia produtiva. Essas evidências podem subsidiar a definição de estratégias voltadas ao fortalecimento institucional do setor, como ampliação de mecanismos de participação, direcionamento de ações de fomento para segmentos sub-representados, oportunidades de fortalecimento das conexões de *stakeholders* e acompanhamento da evolução dessas relações ao longo do tempo. A matriz passa a constituir um instrumento de diagnóstico e monitoramento no apoio aos processos de planejamento, implementação e avaliação de políticas públicas para o setor audiovisual.

A configuração das redes de interação e organização evidenciadas pela matriz (Quadro 4) também contribuem para o monitoramento contínuo do setor. O uso periódico desses recursos torna possível identificar, entre outros fatores, o fortalecimento ou enfraquecimento de conexões institucionais, como subsídios objetivos para o planejamento estratégico do IAAviM, definindo prioridades de atuação, formulação de ações de fomento mais direcionadas, ampliação de espaços de participação e o fortalecimento de redes colaborativas, tão essenciais à natureza do setor. Dessa forma, a matriz ultrapassa a função inicial de análise ao construir um instrumento capaz de apoiar decisões institucionais baseadas em evidências.

Quadro 4. Redes de interação e organização por meio do IAAviM.

Rede	Descrição dos atores envolvidos
Fomento e financiamento	Liderada pelo IAAviM; conecta produtoras, universidades e instituições; acesso condicionado ao RePA.
Formação e capacitação	Parcerias do IAAviM com universidades; oferta de oficinas, workshops e programas de aperfeiçoamento; festivais também atuam nessa frente.
Produção	Cooperação de produtoras (muitas em formato de cooperativa) com o IAAviM; continuidade da experiência do PPAT.
Exibição e distribuição	Envolve IAAviM, cineclubes, festivais, distribuidoras e salas de cinema; promove a circulação e exibição em diversas plataformas.
Diálogo e políticas públicas	Foros consultivos e reuniões distritais promovem debate e planejamento participativo.
Cooperação regional e internacional	Articulações como o Foro entre Fronteras e o Mercado Audiovisual entre Fronteras integram Argentina, Brasil e Paraguai para coproduções e intercâmbio cultural.

IAAviM: Instituto de Artes Audiovisuais de Misiones; RePA: Registro Provincial do Audiovisual; PPAT: Polos Audiovisuais Tecnológicos.

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

No entanto, o instituto enfrenta desafios, como a necessidade de ampliar a participação dos trabalhadores em seus programas, a heterogeneidade do setor audiovisual da província e a dificuldade de atender às diversas demandas de grupos com distintos interesses e graus de desenvolvimento. A falta de informação sistematizada sobre o público-alvo é uma das fragilidades, pois demonstra haver

uma demanda por um mapeamento do setor a fim de orientar as políticas públicas de forma mais segmentada e promover equidade de participação (Giménez, 2024). Esses pontos são importantes para pensar a sustentabilidade do setor, e a matriz se mostra útil para, por meio de um retrato funcional nesse território de fronteira, visualizar e entender a complexa interdependência desses *stakeholders* nessa cadeia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa do setor audiovisual em Misiones revela uma rede cultural dinâmica, fragmentada, complexa e interdependente, constituída por intensa mobilização e organização coletiva, decorrente de políticas públicas deliberadas e institucionalizadas. O objetivo central deste estudo foi compreender a organização e a consolidação dos processos associativos da indústria criativa no setor audiovisual desse território, bem como a forma pela qual os *stakeholders* constroem suas relações e interconexões ao longo das fases do processo de produção. Para tanto, a elaboração da matriz do audiovisual de Misiones, por meio de processos de diagnóstico, mapeamento e análise dos *stakeholders*, revelou-se uma ferramenta útil para a visualização dessa complexidade, a circulação do valor nessa cadeia e a compreensão de onde essa cooperação é essencial para o desenvolvimento e a sustentabilidade da atividade.

A metodologia, que combinou a análise qualitativa de dados primários e secundários com a aplicação da Teoria dos *Stakeholders* e do modelo ESSnet-Culture, foi determinante para compreender essa estrutura. As entrevistas, somadas ao referencial bibliográfico, permitiram construir um mapa detalhado dos *stakeholders* envolvidos. A classificação em primários e secundários, internos e externos, e a distinção entre normativos e derivativos evidenciaram a centralidade do IAAviM, impulsionando o crescimento do setor e conectando a província às colaborações regionais e internacionais.

A matriz, como ferramenta visual, demonstrou a importância de cada *stakeholder* nas etapas de criação, produção, distribuição, exibição e formação de público, ressaltando a natureza cooperativa e de retroalimentação da cadeia produtiva, gerando impacto cultural e social. É inegável a importância das políticas públicas — representadas pela criação de diversas leis nas últimas décadas — nos avanços substanciais no fomento ao setor. Embora o IAAviM seja um pilar fundamental, a pesquisa também mostrou desafios e fragilidades enfrentados na atualidade, como a necessidade de mais engajamento das novas gerações e diversificação das linhas de fomento para garantir a sustentabilidade do setor.

Diante desse cenário de desafios, a matriz do audiovisual de Misiones atua como uma ferramenta estratégica de enfrentamento, apresentando grande potencial como instrumento de acompanhamento da dinâmica dos *stakeholders* ao longo do tempo, permitindo monitorar sua participação e identificar segmentos pouco representados nas redes institucionais. Uma vez identificados, podem subsidiar estratégias específicas para atualizar o RePA, direcionando ações voltadas à ampliação da representatividade e ao fortalecimento da articulação dos diversos atores da

cadeia, orientando políticas de aproximação com novos profissionais e empreendimentos audiovisuais, contribuindo para renovar o cadastro, fortalecer o setor e aperfeiçoar continuamente as políticas públicas conduzidas pelo IAAviM.

Os resultados obtidos nesta pesquisa reforçaram a validade do modelo de análise e demonstraram potencial para futuras aplicações da matriz no setor da indústria criativa. Essa combinação teórico-metodológica conferiu inovação e aplicabilidade prática ao estudo, configurando-se como contribuição para o campo das políticas culturais e da economia criativa em territórios culturais singulares. Como contribuição científica, o estudo apresenta um modelo analítico replicável, cuja lógica pode ser testada para analisar outros setores da economia criativa em outras regiões de fronteira com características parecidas, como forma de validar a ferramenta e ampliar seu alcance prático.

Ao fornecer uma estrutura clara para identificar *stakeholders*, funções e interconexões, a pesquisa oferece subsídios para o planejamento estratégico das atividades culturais que exijam articulação e colaboração constante do poder público, que fomenta a cultura, com os *stakeholders*, que a produzem, e o público, que a consome.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA NACIONAL DO CINEMA (ANCINE). **Produtos e resultados gerados**. Brasil: Ancine, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/ancine/pt-br/acesso-a-informacao/transparencia-prestacao-de-contas/produtos-e-resultados-gerados>. Acesso em: 26 set. 2025.
- BACON, Jono. **The art of community: building the new age of participation**. Farnham: O'Reilly Media, 2009.
- BENDASSOLLI, Pedro Fernando; WOOD JR., Thomaz; KIRSCHBAUM, Charles; CUNHA, Miguel Pina e. Indústria criativa: definições, limites e possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 1, p. 10-18, 2007. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902009000100003>
- BOUQUILLION, Philippe; MIÈGE, Bernard; MOEGLIN, Pierre. **L'économie des industries créatives**. Paris: PUF, 2013.
- BOURDIEU, Pierre. **As regras da arte: gênese e estrutura do campo literário**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.
- CAZZANIGA, Hernán Augusto. Políticas públicas de Misiones para el sector audiovisual: un panorama histórico. In: COSSÍ, Carla; MARTINS, Tiago Costa; OLIVEIRA, Victor da Silva (org.). **Políticas para la industria creativa y el desarrollo en la frontera de Brasil y Argentina**. Posadas: Ediciones FHyCS; São Borja: Universidade Federal do Pampa, 2025. p. 65-78.
- CUNNINGHAM, Stuart. From cultural to creative industries: theory, industry and policy implications. **Media International Australia**, v. 102, n. 1, p. 54-65, 2002. <https://doi.org/10.1177/1329878X0210200107>
- DANTAS, Eduardo; KERTSNETZKY, Janaina; PROCHNIK, Victor. **Cadeia produtiva do audiovisual brasileiro: estrutura e dinâmica**. Rio de Janeiro: BNDES, 2013.
- DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995. <https://doi.org/10.2307/258887>
- ESSNET-CULTURE. **ESSnet-Culture final report**. Luxemburgo: Ministry of Culture of Luxembourg, 2012. Disponível em: https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/reports/ess-net-report_en.pdf. Acesso em: 8 nov. 2025.
- EUROPEAN COMMISSION. **European Statistical System Network on Culture (ESSnet-Culture) – Final Report**. Luxemburgo: Publications Office of the European Union, 2012.

FRANCISCHELLI, Carlos. **La industria audiovisual en Argentina: cadenas de valor y políticas públicas**. Buenos Aires: INCAA, 2021.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. Edward; HARRISON, Jeffrey S.; WICKS, Andrew C.; PARMAR, Bidhan L.; DE COLLE, Simone. **Stakeholder theory: the state of the art**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

FREEMAN, R. Edward; PHILLIPS, Robert A.; SISODIA, Rajendra. Tensions in stakeholder theory. **Business & Society**, v. 59, n. 2, p. 213-231, 2020.

GARCIA LEIVA, María Trinidad. **Economía política de la industria audiovisual: estructuras, estrategias y políticas públicas**. Madri: Síntesis, 2016.

GIMÉNEZ, Mario. **La producción audiovisual y cinematográfica en Misiones**. 2023. 196f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2023.

HOWKINS, John. **The creative economy: how people make money from ideas**. Londres: Penguin Press, 2001.

INSTITUTO NACIONAL DE CINE Y ARTES AUDIOVISUALES (INCAA). **Ley 24.377 de Fomento de la Actividad Cinematográfica Nacional**. Buenos Aires: INCAA, 1994. Disponível em: <https://www.incaa.gov.ar>. Acesso em: 5 out. 2025.

INSTITUTO NACIONAL DE CINE Y ARTES AUDIOVISUALES (INCAA). **Historia**. Buenos Aires: INCAA. Disponível em: <https://www.incaa.gov.ar/institucional/quienes-somos/historia/>. Acesso em: 8 dez. 2025.

MAINARDES, Emerson Wagner; ALVES, Helena; RAPOSO, Mario. A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. **Management Decision**, v. 50, n. 10, p. 1861-1879, 2012. <https://doi.org/10.1108/00251741211279648>

MARINO, Santiago. **Economía y política de la comunicación y la cultura en Argentina: medios, industrias y políticas públicas (2003–2015)**. Buenos Aires: Biblos, 2017.

MISIONES. **Ley VI n. 171, 15 de mayo de 2014**. Ley de Promoción Audiovisual de Misiones. Misiones: Cámara de Representantes de la Provincia de Misiones, 2014.

MISIONES. **Ley VI-283 de Misiones: Ley de Industrias Creativas Misioneras**. Disponível em: https://digestomisiones.gob.ar/archivospdf/1688670944_Ley%20VI%20-%20N%C2%B0%20283.pdf. Acesso em: 8 nov. 2025.

MITCHELL, Ronald K.; LEE, Jae H. Stakeholder identification and its importance in the value creating system of stakeholder work. In: HARRISON, Jeffrey S.; BARNEY, Jay B.; FREEMAN, R. Edward; PHILLIPS, Robert A. (org). **The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory**. Cambridge: Cambridge University Press, 2019. p. 53-74.

PHILLIPS, Robert A. **Stakeholder theory and organizational ethics**. San Francisco: Berrett-Koehler, 2007.

POGGIESE, Héctor A. **Planificación participativa y gestión asociada (PPGA): metodologías**. Buenos Aires: Espacio, 2011.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD). **Creative Economy Report 2010: creative economy – a feasible development option**. Genebra: UNCTAD, 2010.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD). **Creative Economy Report 2012: widening local development pathways**. Genebra: UNCTAD, 2012.

UNITED STATES AGENCY INTERNATIONAL DEVELOPMENT (USAID). **One Health Stakeholder Mapping Toolkit**. Estados Unidos: USAID, 2018. Disponível em: <https://www.onehealthplatform.com/sites/default/files/One%20Health%20Stakeholder%20Mapping%20Toolkit%20%28USAID%29.pdf>. Acesso em: 8 nov. 2025.

VALIATI, Leandro. **Indústria criativa e desenvolvimento regional: contribuições e perspectivas**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2022.

ZALLO, Ramón. **Economía de la comunicación y la cultura**. Madri: Akal, 2013.

Sobre os autores

Aline Britto Fialho: Doutoranda em Políticas Públicas do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas na Universidade Federal do Pampa.

Tiago Costa Martins: Doutor em Desenvolvimento Regional e pós-doutor em Comunicação e Indústria Criativa pela Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

Victor da Silva Oliveira: Doutor em Geografia pela Universidade Federal de Pernambuco. Pós-doutor em Gestión del Desarrollo Socio Territorial pela Universidad Nacional de Misiones.

Hernán Augusto Cazzaniga: Licenciado em Antropologia Social pela Universidad Nacional de Misiones.

Conflito de interesses: nada a declarar.

Fonte de financiamento: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), edital de Chamada Pública CNPq nº 14/2023, processo nº 441.861/2023-7).

Contribuições dos autores: Fialho, A.: curadoria de dados, investigação, escrita — primeira redação. Martins, T.: conceituação, supervisão, obtenção de financiamento. Oliveira, V.: escrita — revisão e edição. Cazzaniga, H.: escrita — revisão e edição.

