

## **EMPREENDEDORISMO ARTÍSTICO E CULTURAL: A ESTÉTICA DO PAGODE BAIANO**

ARTISTIC AND CULTURAL ENTREPRENEURSHIP: THE AESTHETICS OF THE PAGODE BAIANO

Recebido em 02.05.2022 Aprovado em 10.08.2022

Avaliado pelo sistema double blind review

DOI: 10.32888/cge.v10i1.54749

**Simony R. Marins**

[simonymarins@gmail.com](mailto:simonymarins@gmail.com)

Núcleo de Pós-Graduação em Administração/Universidade Federal da Bahia – Salvador/Bahia, Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3881-1194>

**Eduardo P. B. Davel**

[daveleduardo@gmail.com](mailto:daveleduardo@gmail.com)

Núcleo de Pós-Graduação em Administração/Universidade Federal da Bahia – Salvador/Bahia, Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0610-6474>

### **Agradecimentos**

Agradecemos o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ).

### **Resumo**

Este caso para ensino tem por objetivo suscitar a aprendizagem voltada para: (a) identificar as singularidades do empreendedorismo artístico e cultural, (b) perceber a relevância da estética para o empreendedorismo artístico e cultural e (c) discutir o sentido da estética no empreendedorismo artístico e cultural. O caso é construído com base em uma etnografia estética em grupos empreendedores do campo musical da Bahia. A cultura do gênero musical escolhido eleva a capacidade de aprendizagem estética por sua recorrência em tensões. Para lidar com tensões e romper barreiras, práticas empreendedoras sensuais são articuladas com inovações artísticas, culturais e estéticas.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo artístico. Empreendedorismo cultural. Empreendedorismo musical. Estética. Pagode baiano.

### **Abstract**

This teaching case aims to raise learning aimed at: (a) identifying the singularities of artistic and cultural entrepreneurship, (b) perceiving the relevance of aesthetics to artistic and cultural entrepreneurship and (c) discussing the meaning of aesthetics in artistic and cultural entrepreneurship. The teaching case is built on an aesthetic ethnography of entrepreneurial groups in the musical field of Bahia, Brazil. The culture of the chosen musical genre elevates the capacity for aesthetic learning due to its recurrence in tensions. In order to deal with tensions and break down barriers, sensual entrepreneurial practices are articulated to cultural, artistic and aesthetic innovations.

**Keywords:** Artistic entrepreneurship. Cultural entrepreneurship. Music entrepreneurship. Aesthetics. Pagode Baiano.

## 1. Caso

### 1.1. O nascer de um ritmo para o empreendedorismo artístico e cultural

Quando criança, Alanna vivia dançando. Quando adolescente esse corpo dançante precisava de agito. Seu bairro, Brotas, era pacato demais. Resolveu se mudar para São Marcos onde o agito era diário. Ela dançava tanto que recebeu um convite para dançar profissionalmente. Toda a sexta-feira ela dançava na laje, que era o palco transmitido na TV pelo programa musical mais popular e conhecido da capital. Montou um balé. Foi convidada a ser *backing vocal* de uma banda masculina, (caminho corriqueiro para a mulher, gênero ‘para ser *backing vocal*’, usando voz nasalada para interjeições sexuais). Dançou, cantou e encantou.

Fez muitas participações em várias bandas masculinas. Como não tinha ainda muita experiência, cantava o que todos cantavam. Era divertido, familiar. “Eu não escuto pagode, eu escuto pop, rap. Sou fã da Ludmila, minha inspiração, mas aqui cantar esse estilo, não ia pra lugar algum”. Mas, o incomodo em não poder ser e fazer mais crescia diante de muita luta. As coisas demoravam para sair do lugar e ela começou a ficar cansada de “depende de cantor para manter sua caminhada”. Queria ser protagonista de sua banda e sentiu no corpo o peso de ser mulher em um gênero musical em que predominava o homem e uma estética relacionada ao estereótipo de gênero masculino.

Um dia ousou e improvisou. “Chefe é Chefe”, cantava o intérprete. “Dama é Dama”, cantou Alanna. “É essa música, a linha que eu tenho que seguir!”. O público amou, a música pegou, ela “acertou”! Com isso uma “identidade” começou a ser criada e co-criada como ‘A Dama’. Autenticidade e extravagância, formas de belezas. Cabelo ou unhas hiperbólicos, não apenas por vaidade. “Eu quero todo mundo mulher e eu quero mulher *black*, quero todo mundo com meu estilo”.

Alanna se destacou estimulando uma inovação estética e cultural, a mulher a caminho do protagonismo no pagode baiano. Apesar dos vários shows, ainda sem espaço resolveu sair da banda. Cansada, frustrada e estressada da prática da tentativa de fazer música em um espaço de práticas de homens que cantavam, tocavam, empresariavam, contratavam, divulgavam, homens. Como outro que, com práticas sérias, sóbrias, profissionais, estratégicas e populares, apareceu, e, aos poucos, se tornou “quase um pai”. Se tornou seu novo produtor e com isso, criaram uma nova banda que seduziu públicos e conquistou reconhecimento local.

Nas performances, a Dama ia se impondo por sua voz, direção de seu olhar, extravagância, explosão em movimentos, resistência em canções expressas de forma firme, desafiante e ousada, na qualidade sonora da banda de acordes populares, envolventes, na perícia e compromisso da produção. Na rotina ia fazendo músicas. Percebeu oportunidades estéticas ou estético-políticas e investiu. Afirma a Dama: “comecei a mudar literalmente e é por isso que acho que as coisas evoluíram também, fluíram”. Era uma linha que a libertava musical, social, simbolicamente. Entrava em outro patamar.

Outras mulheres tentaram antes dela. Mas, ela se destacou tacitamente. Investiu no empoderamento feminino, racial, comunitário e LGBTQIA+. A Dama se identifica como lésbica em um gênero musical de profundas barreiras estético-sociais, morais e econômicas. Públicos foram sendo criados em uma mescla musical tão confusa quanto diversa. Abraçou a diversidade? Mais do que isso, a contradição. Enquanto público, é tênue seu limite ou sensibilidade entre questionar e dançar, porque ela seduz. Entre o obscuro e o empoderamento, o vulgar e a resistência, a percepção julgadora e o desejo incontrolável, um intervalo de embriaguez entre corpo e mente a faz embalar novas multidões em seu *flow*.

O desejo de fazer as coisas do seu jeito e gosto atraíram pessoas que ajudaram a novas portas se abrirem. Acúmulo de experiências, aprendizados e dores. No palco ela não apenas brincava: ela brigava tacitamente com seu corpo. Cada apresentação eram atos de resistência. As barreiras estavam ali, nos contratantes, na plateia. Ela sofria porque não gostava de críticas, pela busca de vários tipos de espaços sociais, musicais, morais, profissionais que, apesar dos muitos shows, ainda inexistiam. Contradição. “Levei muita porta na cara. Ninguém acreditava em projeto com mulher”.

Para sua surpresa, sua música foi interpretada em importante show por homens que reinam no gênero, grandes nomes conhecidos no Brasil: “Estive lá!”. Apesar de tudo, se sentiu representada, legitimada. Sua música era performada por eles, mas era sua criação, sua conquista. Sonho realizado. Coisas foram acontecendo. Tocou fora da cidade, fez parcerias musicais, foi procurada por universitários... Apesar de acumular conhecimentos na estética cotidiana e de seduzir diferentes públicos, cada novo acerto trouxe novos desafios.

## 1.1 A sedução da MeuVídeo

O dia tinha sido cheio, pensou ela no carro com seu produtor, Cris, a caminho de entrevistas que aconteceriam naquela tarde. Recebeu a manicure, gravou *stories* para responder aos seus fãs e havia dormido tarde no dia anterior: “trabalho e curtidão”, pensou. “Uau, caprichou hoje, hein! Perfume novo?!” falou Cris. “Ganhei... Amei o frescor! Acho que o dia promete! Estou ansiosa... Mas minha intuição não falha!”. “Para uma quarta-feira sua agenda está cheia. Depois das entrevistas já partimos para o Garcia, de lá, ainda temos dois shows!”, diz Cris. “Quase não comi. Dá tempo de parar em algum lugar?” diz ela enérgica. “Já estamos quase na hora”, avisa o produtor. Por volta das 17:00 eles eram recebidos por Luciano, produtor da Rádio Capital, rádio de notícias aberta à discussões. Apresentações feitas, Luciano pede para eles aguardarem na recepção até a hora que entrariam no ar. Uma hora depois, ela adentrava o estúdio de gravação para falar ao vivo para um público exigente em um dos horários mais nobres da Rádio.

Sucesso, carreira, dificuldades, polêmica, machismo, mulher, beleza, fãs, parcerias artísticas, música. Essas foram as temáticas tratadas naquela sala, uma sala preta e resfriada que continha uma grande mesa também preta ao centro com quatro microfones, copos d’água, tablets, papéis e canetas que eram manipulados por três homens, os locutores que interagiam diretamente com a artista. Outra interação, esta mais sutil, por olhares e gestos, vinha de outras seis pessoas que ocupavam outra saleta separada por um vidro transparente. Comentarista, produtores, técnicos da Rádio e o empresário Leno, que havia chegado posteriormente, enviavam mensagens de apoio para as respostas dadas a toda a sorte de ouvintes, alguns agressivos, outros apaixonados. Para finalizar um dos locutores pergunta quais eram as surpresas e novidades. Uma risada alta é transmitida em cadeia regional. A menina, Alanna brincava e a mulher, a Dama, provocava. “Vocês terão que esperar! Vamos quebrar tudo!”

Nessa provocação a entrevista termina. “Vocês conhecem a MeuVídeo Produções?”, cabeças balançam em sentido negativo, pequenos “nãos” são falados, olhares curiosos se cruzam. “Vamos dar uma volta na nossa produtora, ela faz parte do grupo da Radiol!”, convida Luciano. Um tour se inicia naquele famoso espaço. Uma das mais conceituadas no mercado de produções audiovisuais, a MeuVídeo já fez videoclipes para artistas locais famosos no Brasil e no exterior. Com mais de 10 anos no mercado e uma rede de influências que inclui grandes empresas de comunicação no Estado, suas produções de áudio, som e vídeo são de alta qualidade. A marca estética da produtora é o intimismo, uma sofisticação aplicada a todo e qualquer gênero musical que eles produziam. Com vídeos que aproximam artistas a seus fãs, havia grande atenção aos detalhes de cada artista e a participação dos fãs nas gravações era um traço diferencial. Somados à estética jovem e descolada dos ambientes que variavam entre tons pretos, pastéis, chumbo e vermelho, hora repletos de instrumentos, *toy arts*, hora repletos de verde, conforto ou tecnologia, esta junção criava experiências com fortes trocas de energia entre um seletto público fiel e frequentador e o artista da vez, em uma áurea e clima estimulante de inspirações.

“Que lindo aqui, estou chocada!” Exclama a Dama extasiada com surpresa pelo local. “É, bonito mesmo!”, diz Cris. “Legal”, diz Leno. Adriano, um produtor que passava por uma das salas chega e é apresentado à equipe. “Nossa, você é a Dama?! Minha namorada fala muito de você! Essa pegada feminista... Você acertou em cheio!” Sorriso sem graça e surpresa somados a sentimentos que ela não soube traduzir.

Enquanto a conversa continua, do outro lado, Cris e Leno recebem perguntas de Luciano. “Foi muito boa aquela música. Não pensam em fazer videoclipes?” Cris e Leno se entreolham. “Temos já algumas fotos para a música no You Tube que um produtor amigo nosso fez” diz Leno, “um parceiro da comunidade”, diz Cris. “Hum. Mas, fotos são imagens estáticas não são videoclipes, vocês poderiam ampliar muito seu alcance se fizessem videoclipes”, complementa Luciano. “Videoclipes não geram engajamento para o nosso público, o que mais circula é a música,

o povo compartilha o som”, Leno diz sem querer continuar a conversa. “Que isso, rapaz! Audiovisual é muito importante, todos os grandes artistas fazem e vem inovando! Aumenta o engajamento e tem retorno financeiro sim! Além disso, aproxima o público do artista! Sua música não é só som, é dança, gente, calor, suor, gingado e isso é imagem em movimento, tem que ter videoclipe e com gente dançando! Essas cores todas e beleza dela, esse cabelo, esse olhar, essa sedução! Isso é inestimável quanto a trazer sensações, engajar! Venham, vou mostrar um videoclipe inédito.” Luciano direciona o grupo para uma sala de vídeo.

Após quatro minutos e embalados pelo clima, música e imagens, os produtores esperam ansiosos a avaliação da banda. “Ficou lindo!”, diz a Dama. “Muito bom!”, diz Cris, Leno balança a cabeça em sentido afirmativo. Depois de alguns detalhes sobre o videoclipe, Luciano convida: “Vamos ao estúdio de gravação para vocês conhecerem o espaço!”. Depois de uma bela área externa, eles entram em uma espécie de galpão com paredes pretas sendo uma exceção. Uma parede branca em continuidade com o chão se destaca no ambiente. Alguns equipamentos de luz e câmeras ocupavam o restante do espaço. “Nossa, enorme esse espaço!” diz a Dama. “Sim, fizemos grandes videoclipes aqui, deixa eu mostrar alguns para vocês pelo meu celular. Luciano, à medida que mostrava os videoclipes, ia apontando detalhes das produções. “Esse outro foi o videoclipe do ReiRaiz. Olha essa voz nessa acústica. Uma proposta totalmente diferente do que ele fazia. Algo intimista para mudar a imagem que ele sempre trabalha que é muito polêmica, demos uma apaziguada, algo mais calmo”. “Ficou muito diferente, sou muito fã dele! Não fazia ideia que foram vocês que fizeram!”, comenta Cris, entusiasmado.

Alguns dias depois eles precisaram se despedir para seguir os compromissos da noite. A Dama estava animada, mas faminta. Cris teve que seguir na frente para organizar detalhes do primeiro show. No carro, Leno ouvia e avaliava a gravação do novo álbum de outro artista de sua produtora enquanto a Dama comentava sobre suas percepções sobre a MeuVídeo. Leno ouvia com atenção o entusiasmo da artista. Na MeuVídeo, Luciano e Adriano conversavam sobre o resultado daquela interação: “O que achou?” comenta Adriano. “Não sei. A Dama e Cris ficaram bem entusiasmados, mas, Leno...”

- “Luciano, temos que pegar essa produção para ampliar nosso público e adentrar com força esse segmento! A imagem e proposta de valor está totalmente alinhada com a tendência, sem as polêmicas que tínhamos com o Rei. Seguidores aumentando exponencialmente, público diverso! Diferente do nosso, ok, mas a gente usa nossas artimanhas estéticas. Essa pegada mais popular dela vai ajudar a ressarcir o que perdemos com a queda da *Axé music*. Poucos artistas suportam o segmento. Já soube que tem outros players na jogada, todos querendo ela!” Conversa Adriano. Isso não era novidade para Luciano que vinha se esforçando para lidar com a concorrência, mudanças e incertezas do mercado. Precisavam de novas contas.

Do outro lado da cidade, ao chegar no local do show, o grupo finalmente parou em uma pizzaria. Ainda era cedo para ocuparem o camarim e eles poderiam descansar enquanto iam chegando as vans com a equipe. Na pizzaria, encontraram com Cris e entre o cheiro de pizzas e o assédio incessante de fãs, tentaram lanchar. Jovens, mulheres e crianças que brincavam na rua foram, surpresos, pedir fotos. Tempos depois, o grupo conseguiu adentrar assuntos menos triviais.

“Luciano me chamou. Quer que gravemos um audiovisual com eles”, diz Leno. A Dama e Cris ficam animados e surpresos, até que Cris questiona Leno: “Mas...”, olhou para Leno sem precisar completar a frase. Leno responde: “Exatamente, os serviços e as redes deles nos interessam mais”. Eles se referiam a PoPProduções, outra produtora interessada na cantora. Eles se entreolham e um clima de reflexão pairou no ar. A noite seguiu com o grupo partindo para vans que as esperavam na rua lateral à casa de shows. Uma noite que só terminaria após apresentações em três diferentes bairros da cidade.

## 1.2 A sedução da PoPProduções

Em um bairro de classe média da cidade, Biriba, produtor da agência PoPProduções aguardava Leno chegar. Agência internacional com quatro sedes em importantes capitais do Brasil, a PoPProduções atuava há apenas cinco anos na cidade. Com a criação de audiovisual, planejamento de carreira, branding e outros serviços, a agência é responsável por uma das produções de maior sucesso pop no cenário nacional, aliando música à vídeo e

coreografias na internet. Muito aliados às tendências virtuais, ao público jovem e a produções de artistas populares, a agência também possuía contas de grandes empresas como as cervejarias. Como gênero musical popular e festivo, cervejarias são grandes apoiadores ou patrocinadores, importantes empresas nesta cultura estética e de consumo do pagode. Esse era o pensamento de Biriba antes de encontrar com Leno. Seu plano era oferecer seus serviços artísticos com uma carta na manga. Biriba sabia da resistência de Leno e ofereceu uma aproximação entre a banda e uma das maiores cervejarias do Brasil. Proposta irresistível. Precisavam daquela atraente conta, da imagem que ela vinha agregando e do alcance e quantidade de seu público. O gosto que o público vinha manifestando apontava para aquela direção, o que reduzia a incerteza diante daquele inovador investimento. Não seria uma ação tão ousada já que, ao seu ver, arriscar seria manter-se com bandas tradicionais.

**Biriba:** Então, Leno, pensou em nossa conversa? O produtor foi direto. Sua postura era mais fria e objetiva. Estava acostumado a lidar com empresários e naquele caso julgou uma postura firme mais apropriada. Não poderia demonstrar que precisava daquela banda.

**Leno:** Ainda não estou certo se faremos um videoclipe.

**Biriba:** Mas, em nossa última ação com o DanceDance vocês pareciam dispostos. A Dama adorou, algo mudou?

**Leno:** Seus serviços são muito caros e não tenho certeza sobre o alcance dos vídeos. Ficamos muito bem até aqui sem eles.

**Biriba:** Mas, você não pode negar que videoclipes alavancam sucessos.

**Leno:** Não são os videoclipes, são as músicas, a promoção espontânea, as redes sociais. A Dama estava muito inspirada, esse sucesso elevou o nível dela na discussão da mulher, negra, favelada, empoderada. Não tinha certeza se iria tão longe. Mas, pelo que estou vendo, está dando certo.

**Biriba:** Se você quiser eu posso mostrar alguns números de impactos e engajamentos do audiovisual.

**Leno:** Seus números não são sobre o pagode baiano. Nosso sucesso está nas ruas, nas comunidades, nos paredões. Ali a informação circula sem muito esforço e a pesquisa é no corpo a corpo. Ou você faz pesquisas nos pagodões?

**Biriba:** Ok, tenho uma proposta para fazer. Como você sabe temos a conta da Bebev. Se assinar conosco, estreito os laços entre vocês. Acredito que você não dispensaria um patrocínio como esse. Além disso, vocês se associam à imagem da cerveja mais consumida nas comunidades da cidade e, nos seus paredões. O que acha?

**Leno:** Hum... Me parece que de cervejas em comunidades você entende. Sua proposta melhorou bastante.

**Biriba:** A Rede Bebev sabe o que faz. Além disso, sua cantora nos seduziu. Beleza, sensualidade, valores morais e culturais, mulher, negra que representa a favela e ainda é homossexual assumida. No meio desse gênero, isso é pura ousadia. Unir públicos tão diferentes por cantores assumidos sem tantas tensões...

Biriba anda em direção a grande janela de sua sala. “Sabemos que há artistas grandes, mais independentes e com conquistas financeiras que não se assumem”. Voltando a olhar para Leno, Biriba completa: “O público hoje quer posicionamento. Além disso, nem é sempre que uma banda do gênero tem um crescimento tão exponencial. Sua música saiu dos guetos e comunidades, chegou à classe média! Grandes vitórias e queremos estar associados a isso. Somos os melhores Leno e você sabe disso?”. Após uma pausa e troca de olhares, Leno não demonstra reação. Biriba continua: “Vou dar um tempo para vocês pensarem”. Biriba lia os sinais corporais de Leno e tacitamente percebeu que ele ficou indeciso. O empresário, além de estar fazendo investimentos com bons retornos em seus artistas ainda era relativamente novo em atuações daquele tamanho. Biriba sabia de onde Leno tinha aprendido muito de seus conhecimentos. Leno havia trabalhado para um dos mais agressivos empresários do pagode na cidade e que havia passado por casos artísticos polêmicos, tinha fama de ter muito controle sobre seus artistas. Biriba sabia que Leno tinha práticas diferentes e apesar de seus conhecimentos, ainda tinha dúvidas sobre alguns de seus passos, já que era um profissional muito calculista, por vezes desconfiado. Essa dose de confiança em esboçar seus motivos o traria para perto.

Apesar de não demonstrar, Leno deixou o escritório com a cabeça quente. A Dama amou a MeuVÍdeo, mas a PoPProduções era estética e comercialmente mais interessante. Porém, seus serviços eram realmente muito caros. A banda conseguiu de fato tudo o que Biriba apontou, mas sua arrecadação ainda não chegava a somas tão imponentes. Ainda dependiam de seus muitos shows em pequenos e populares espaços nas noites pela cidade para adquirir receitas confortáveis. O sucesso da internet não rendia tanto para a produtora e “seus” *freelancers*. Pelas demandas a equipe precisou aumentar e mais pessoas precisavam ser pagas. Suas músicas ainda não estavam em plataformas de *streaming*, apenas em sites específicos e a remuneração era baixa. Aquele mercado era informal e se por um lado, o fizeram crescer, por outro, empunhava limites. A pirataria era forte, por isso, os shows e os paredões eram tão importantes: shows pela arrecadação e paredões pela divulgação. Era preciso ir com calma e não se deixar levar pelas seduções do mercado.

Porém, eles passariam pelo primeiro grande Carnaval e isso aumentaria as receitas significativamente. Seria seu auge. A prefeitura da cidade inseriu a banda nos circuitos oficiais e em excelentes horários. Indicadores, também estéticos, que a produtora de pequeno porte usava para tomar decisões. Seduziram até o setor público. Financiamento e legitimação. Pequenas vitórias para uma pequena produtora, uma banda sem gravadora (que ainda tinha poder considerável no mercado fonográfico). Conseguiram tudo sem um audiovisual rebuscado ou grandes investimentos, por um dinheiro popular, concentrado nas comunidades e longe dos olhos, ouvidos e mãos de outros públicos ou empresas. Não julgava precisar de tanto. Mal sabia que para lidar com os novos espaços era necessário arriscar e pela resistência da produtora sobre a importância dos audiovisuais eles não tinham um grande material. Esperaria a repercussão para decidir sobre um impulso estético para os próximos lançamentos.

Naquela noite, a Dama adentrava a madrugada escrevendo sua nova música. Na sua mente, lembranças de histórias provocantes. No seu corpo, arrepios que se transformavam em rimas, novos jargões e arranjos. Batidas e gingados. O balé todo dançava uma nova coreografia com participações de amigas da comunidade. Sua amiga trans teria destaque. Um videoclipe era imaginariamente montado. O local seria a laje. Queria cores e roupas ousadas, transmitir calor, sensualidade e provocação, mas sobretudo, diversão. Queria muita gente, bebidas, uma festa. Quem sabe uma piscina? Água reforça sensualidade. A música era uma aposta muito sensual e iria ousar mais uma vez. A protagonista da cena? A sedução. No roteiro ela e outra participação mexeriam com a atenção e com os sentidos da audiência. Fetiches. Colocaria no centro do videoclipe um casal (ou quem sabe mais que isso?). Certeza era: chamaria um amigo para ser seu par. Ousaria mais uma vez (ou não?)

### Figura 1

Videoclipe criado imaginariamente



Nota: Adaptado de “Pirraça”, A Dama do Pagode. Disponível: <https://www.youtube.com/watch?v=pgp25SmASwc>

### 1.3 A sedução artística

Um mês depois do Carnaval, todos os shows foram cancelados sem perspectiva de retorno. A banda teria que economizar. A vantagem foi ter tido um Carnaval histórico, com apoio exclusivo de cervejarias na geração de imagens, figurino, promoção e relacionamentos com outros artistas, evitando investimentos próprios. Leno pensava na proposta da PoPProduções que perdera parte de sua força pelo apoio da cervejaria no Carnaval. Entretanto, ele ainda tinha dúvidas porque o projeto tinha grandes artistas e não saberia se continuaria com aquele apoio durante o ano. Favoreciam os contatos e serviços, mas em termos de serviços e redes a MeuVídeo também era forte. Durante o Carnaval, ele encontrou com aqueles agentes e todos mantinham sempre práticas amistosas, apresentavam pessoas, mostravam ações, convites, assediavam, seduziam, o que deixava a Dama encantada e Leno ligado sobre o interesse do mercado na banda.

Buscavam alternativas para o cancelamento dos shows. De *lives* gratuitas ao desenvolvimento de estratégias virtuais, pensarem em um canal próprio no YouTube e em aprimorar as músicas em plataformas de *streaming* (tinham poucas, de baixa qualidade – gravações de shows improvisadas e em plataformas de menor alcance). Tentaram recursos com o Ecad, que estava adiantando pagamentos em auxílio à crise, mas precisavam que as músicas tivessem registradas (nem todas estavam) e pensaram nos editais de emergência lançados, mas não sabiam como participar ou se conseguiriam.

**Leno:** Nunca ouvi falar de pagodeiro participando de edital público. Vamos agilizar o que a gente sabe. Como estão as novas composições?

**Dama:** Já finalizei outras duas com *feats* e consegui uma *collab*.

**Leno:** Isso vai aumentar nosso alcance e engajamento, facilitar o processo com o *streaming*. Já vi tudo para inserção de músicas e imagens. Qualidade! Cris, veja como os fornecedores estão trabalhando.

**Dama:** E o videoclipe de Incita!? Precisamos dele, a música vai estourar e vimos pelo projeto com a Redondo como isso impacta, sem falar que fica incrível e o público pede demais! Se tiver o videoclipe, acho que topo a *live*! Estou muito ansiosa para saber o que vão achar! Preciso testar ideias!

**Cris:** Gravar videoclipe agora? Acho que vamos ter que mudar de ideia. Não podemos aglomerar com aquela equipe toda. A temática é uma festa, ou mudamos ou adiamos.

**Dama:** Não vou mudar! Já tinha desenhado tudo, ideias que peguei com a Redondo, amigos... Me concentrei nisso nas férias. Já está tudo do jeito que eu quero, gosto e sou. Não vai fazer sentido mudar e também não quero adiar!

**Leno:** Escolhas! Já temos o problema financeiro, mais problemas e artísticos! Precisamos nos sustentar. Agora é fazer o que dá e dá dinheiro. E não fechamos com nenhuma produtora, mas se contratarmos uma produtora possivelmente eles vão querer interferir na ideia.

**Cris:** Verdade, a MeuVídeo quer algo intimista. Acho que tem tudo a ver com sua música, seria uma solução para não aglomerar, não precisaríamos atrasar ou lançar a música sem videoclipe.

**Dama:** O videoclipe é para nos sustentar! Ele vai bombar a música, aumentar o alcance, já deveríamos ter feito ele antes! Vocês não viram depois do Carnaval? Leno às vezes você só pensa em dinheiro e não vê que ele vem dessa criação, música e imagem. Estamos em outro patamar, meu público e os *feats* cobram! Isso é qualidade e sensibilidade. Incita foi criada com esse videoclipe, estão conectados!

**Cris:** Talvez a PoPProduções consiga lidar melhor, por serem mais caros, podem ter mais recursos para evitar alterações. Vou ver se as propostas mudaram, mas vamos nos acalmando e pensando em alternativas.

O desânimo bateu, mas a equipe conseguiu dar impulso em suas práticas virtuais. A Dama seguia produzindo e vivia recebendo propostas de “publis”, permutas de restaurantes, empresas de bebidas e serviços de estética. Ao perceberem, dois meses se passaram, novas normas estabelecidas que possibilitaram ensaios fotográficos e outras

ações. Certo dia a Dama conversava online com seus amigos. Tuta, que amava pagode, comentou sobre o clipe que a banda de pagode *Àttooxxá* fez com vídeos enviados por fãs, mas estava incomodadíssimo porque não conseguia dançar em paz em casa: “Barulho!” reclamava a família! Brincou que toparia passar uns dias isolados com amigos. O que levou a Dama a uma ideia, um teste estético já que precisava seduzir sua equipe para o videoclipe. Gravaria algo caseiro já que Serginho, amigo da comunidade e namorado de Tuta tinha uma produtora iniciante e saberia produzir bem o material. O piloto serviria de esquentar para o videoclipe de *Incita*. Alanna convidou sua namorada e acionou sua rede informal. Gui estava desempregado e poderia ajudar sendo remunerado. Apesar de não gostar de pagode, ele amava a festa e resenha que o pagode proporcionava. Leno e Cris gostaram da ideia, mas com ressalvas. Além de todos os cuidados, Leno disse que não poderiam custear e só aprovaria se a produção independente ficasse excelente. Seguiram, então, a empreitada caseira, porém, especial.

## Figura 2

Videoclipe “Vou te provocar”



Nota: A Dama do Pagode. Disponível: <https://www.youtube.com/watch?v=bd7WO76ONys>

A Dama estava revigorada e inspirada pela troca de ideias. O processo coletivo de criação gerou boas visualizações no videoclipe teste. Também voltaria aos estúdios. Mas apesar de ela assumir os riscos, Leno ainda não estava convencido. As produtoras os procuravam. A PopProduções continuava irredutível não alterando o preço por causa da crise e por precisar de alta tecnologia para manter a qualidade. Fizeram nova oferta: expor as músicas da Dama em página do You Tube e um *feat* com a ASertaneja, já que esse segmento era sucesso no Brasil. Já a MeuVídeo reduziu o valor, mas precisaria interferir na concepção: ter menos gente no videoclipe, queriam algo bem intimista e não tinham tecnologia tão avançada. Enquanto Leno não gostava dessa proposta porque iriam sofisticar algo popular, Cris apontava a necessidade desse tipo de público para ganhar o Brasil, além de apontar a falta de exclusividade da página.

**Leno:** Associação com bons nomes, além disso, não vamos trair ou nos afastar de nosso público de hoje.

**Cris:** Já vai acontecer. Uma coisa é trabalhar com Funk, outra com Sertanejo. Não vão gostar! Quero só ver a reação da mulherada quando verem esse videoclipe! Cobrança! Elas estão esperando um videoclipe para elas! Ainda mais depois desse último com a temática LGBTQIA+!

A Dama, confusa com aquelas dúvidas estéticas com outros gêneros e produtoras, disse precisa: “Não vai ser novidade! Já perguntam como “uma pessoa lésbica, consegue fazer essas músicas”, já tem “muita cobrança das meninas desse meio”. “Por que eu sou lésbica e canto música para hetero?” “É apenas o meu público”. Ele “é muito hetero também”. Eu quero mostrar isso. “São caras homens, que criam assunto para mulheres, por que eu mulher, não posso criar assunto para mulher e para homem?”<sup>1</sup>.

**Cris:** Você não gosta de crítica.



**Dama:** Mas “a galera abraça do mesmo jeito! Quem critica é quem não sabe da minha história, o meu público me defende”. Se “a mulher tá no poder e pode ser o que ela quiser”<sup>2</sup>, eu faço a música e videoclipe que eu quero, essa é minha verdade e eles sabem disso! Eu quero que as pessoas saibam que “a Dama tá na cena e tá pra representar a favela, tudo mundo, mulher, homem, o que for, seja gay, lésbica. Eu abranjo todos os públicos, idosos, crianças, heteros”<sup>3</sup>.

**Cris:** Seus seguidores quase triplicaram entre 2019 e 2020! Você vai mudando o gosto do pessoal. Já vi vários caras te elogiando, uns que não gostavam. E cada um recebe a música de uma maneira. Às vezes o cara não gosta, mas escuta numa certa festa, dia, espaço, pessoas, toma umas bebidas e de repente tá curtindo. Outras mulheres também vão ganhando mais espaço e o pagode fica diferente! Daqui a pouco não vão conseguir emplacar música suja!

**Leno:** Não param com música suja mesmo! É isso que o povo gosta e vocês sabem disso! Ele esconde, mas é cada um que a gente vê nos shows! Investimento seguro!

**Cris:** Não, para sair daqui.

**Leno:** Quem disse que todos querem sair? Muita banda se contenta em ficar na cidade!

**Dama:** Eu não! “Eu estou revolucionando essa cultura!”

A Dama sabia que podia explorar essa malemolência do ritmo a seu favor, transformando-o de forma gingada, cedendo aqui e mudando ali, mas tudo por dentro de sua música e pela força de suas interações, sabendo adaptar e aproveitar oportunidades que para ela, estavam cada vez mais claras. O povo gosta de pagode, mas quer coisas diferentes, precisava acertar de forma íntima. Assim ela também lidava com a pressão que recebia de todos os lados, mas que a estimulava. Transformava tensão estética em combustível. Fazia ousadia de forma envolvente e sedutora. Queria alcançar o segmento pop e sabia que precisava seduzir mais públicos, amenizar a letra. O desafio era a linha tênue entre ousar e moderar. Muitas dificuldades estavam em ser negra, mulher, homossexual e que muitas vezes, o julgamento sobre sua música era uma questão de racismo, preconceito e discriminação velados pela estética do (bom) gosto. Um (bom) gosto silenciador, opressor do popular e diferente. Sua música saía da normalidade e despertava discussões, trazia mudanças! Sabia do “baixo nível” de muitas letras, pesadas, sujas, excessivas, mas nem todas eram assim. Seu público era diverso e isso era bom, motivo de orgulho. E quantas pessoas cantam e dançam música “pesada” sem nem saber o idioma e se deixam levar pela sonoridade e emoção? Não poderia ser apenas isso. As vezes parecia hipocrisia, as vezes realmente se sentia desconfortável. Tantas reflexões, sentimentos, tensões. Seu dinheiro estava longe de ser fácil como alguns diziam, mas o que ela despertava deixava muitas pessoas felizes, extravasadas da violência cotidiana. Anestesiadas do mundo temporariamente. Era o entretenimento que o povo tinha e foi acostumado a viver. Leveza, descontração, humor, irreverência, ousadia, brutalidade, raiva, gozo. Ela chamava atenção e representava uma cultura que precisava chamar atenção. Onde incômodo era coragem. Para ela, tudo isso era muito mais do que um discurso.

**Leno:** Ótimo discurso! Acho que ter muitos públicos é ótimo para nossa receita, arriscado, mas começamos assim! Ganhamos na dúvida, no público que gosta, do que finge não gostar, do que não sabe se gosta, do que quer, do que vai levado por quem gosta, de quem tem propósito e de quem só quer dançar mesmo! Nos beneficiamos dessa confusão toda. Vamos precisar porque ainda tem o videoclipe. Se tivéssemos uma gravadora seria tudo mais fácil.

**Cris:** Que nada! Gravadoras também nos amarram e só aparecem quando estamos bem, não arriscam facilmente! O mercado agora é outro! Tem vários empreendedores fazendo muito bem o que elas fazem. O Serginho mesmo, por que não fazemos com ele de novo? Ele vai receber, ajudamos um parceiro local que dança nossa dança e não gastamos tanto porque eles têm menos recursos, vão ter que improvisar.

**Leno:** Improviso, qualidade, tempo, crédito, segurança e paz! Vocês viram, não ficou ótimo e são propostas muito diferentes, a não ser que a Dama adapte.

A Dama beirava o estresse. Ficar entre o artístico, comercial, financeiro, estratégico, não era fácil. Todavia, sabia de suas vantagens. Pensou nas outras mulheres cantoras, compositoras, musicistas, percussionistas, empresárias. Algumas das suas conhecidas não contavam com uma equipe que ajudava tanto. Passaram por desafios, como ser mães e não conseguiram ainda conciliar todas as atividades. Mesmo encontrar um diferencial era difícil.

Surpreendentemente, por alguns motivos que desconhecia, conseguiu seguir em frente. Chegou a se emocionar, até Cris a interromper.

**Cris:** Precisamos mesmo fazer esse videoclipe? O povo propaga, espontaneamente!

Ela cansada finaliza: “Estamos em uma crise, não temos festas, shows, paredões divulgando nossa música com potência sonora invadindo tudo sem permissão e com aquela polêmica toda! Sem compartilhamento corpo a corpo. Audiovisuais são ótimos para artistas como eu porque eles mostram nossa cara, aproximam o público, criam e contam histórias com imagens e cenários prontos para seduzir! Os audiovisuais nos aproximaram, levam entretenimento, encorajam a extravasar sentimentos! Terapia! As pessoas nos veem dançando e dançam. Se exercitam! Os críticos podem elogiar ou não e das duas formas, ganhamos audiência! Vocês sabiam que eles ainda podem ser premiados?! O público do pagode quer um pagode de qualidade, vamos empoderar essa cultura, essa arte. Isso gera dinheiro! Precisamos de imagens impactantes para engajamento espontâneo. As gravadoras? Querem artistas que pensam em projeção. Quero que mais pessoas me conheçam e que eu não vim para brincar! Saí assim dos bairros e preciso disso para alcançar o Brasil. Quero minha música na TV! Imagem é muito importante e minha música é movimento, dança, provocação, toque, corpo. Preciso fazer esse videoclipe!”. Após uma pausa e uma respiração profunda ela sentencia: “Já fechamos ‘O’ *feat* para o videoclipe! Vão dispensar?” Ela não passou por tudo sem aprender.

**Leno:** “Esse custo é nosso, condição”. Titubeia Leno. “Não será uma boa ideia rever o contrato!”

**Dama:** Não é só isso! Dinheiro, multa, contrato, lucro! É simbólico, valores e impactos estéticos. Precisamos ser firmes, autênticos sobre o coração de nosso trabalho. O valor do momento, oportunidade, compromissos aparentemente informais. Ainda tenho que romper resistências dentro da banda! O que vocês chamam de engajamento é antes de tudo, estética, proximidade, vínculo. Pessoas para ver, ouvir, sentir e avaliar minha música, que ainda assim, é uma música feita à muitas mãos! Seus valores que tocam quando a música toca, viajam quando a música invade casas. Algumas redes não tem preço, tem gente que só trabalha com quem gosta. Esse *feat* nos escolheu! Eles sabem o gosto do público. Reconhecimento, aposta vinda da cena! Somos um combustível estético para muita gente! Eu não quero nem imaginar não fazer esse *feat*.” Usava suas últimas cartadas.

**Cris:** Pois tem uns artistas fazendo coisas por conta própria. E se nós fizéssemos o videoclipe?

Impasse sobre a criação de um videoclipe foi aprimorado. Se por um lado perderam parte mais significativa da arrecadação, por outro, a banda investiu em sua promoção virtual (novos custos). A produção era simples, mas os resultados eram bons. Porém, chegaram a um patamar onde seu tipo de produção não avançaria. Sair dos bairros e ganhar o Brasil exigiria novos esforços. Seu sucesso atraiu conquistas, mas exigia novas sensibilidades pelas demandas da rede estética: assumiram compromissos artísticos. Esse cenário fez a banda questionar não apenas quem irá produzir o audiovisual, mas sua necessidade e importância.

## 1.4 Informações complementares

### 1.4.1 A música e a crise

Setor da economia criativa (Bendassolli, Wood, Kirschbaum & Cunha, 2009; Cunningham & Potts, 2015), no Brasil, a música envolve atividades de gravação, edição, mixagem de som, criação e interpretação musical, se enquadrando dentro de categorias culturais e/ou artísticas (FIRJAN, 2019). A importância econômica musical no mundo é incomparável à sua importância simbólica e cultural. Porém, tanto enquanto arte quanto negócio, a música é impactada por crises.

O segmento cultural sofre por mudanças no cenário social, seja por desvalorizações em políticas, ou crises econômicas que forcem a população a economizar em viagens, cultura e lazer. Neste caso, o Covid-19 apresentou-se como uma crise auge forçando o isolamento social, o que praticamente cancelou atividades impactantes para a cultura (Comunian & England, 2020). Entretanto, por forçar a busca por alternativas de lazer e bem-estar caseiras, demanda virtual e ampliando a importância da música em “consolar, curar e elevar espíritos”, o mercado mundial

fonográfico cresceu 7,4%, mostrando receitas totais de US \$ 21,6 bilhões (IFPI, 2021). A América Latina se destacou com crescimento mais rápido (15,9%) sendo o Brasil o principal impulsionador (24,5%) por causa do crescimento do *streaming* (37,1%), o que compensou o declínio nas receitas de outros formatos (como performances) para a indústria musical (IFPI, 2021). Houve ainda ampliação da renda per capita dos titulares das músicas, sendo que os titulares nacionais dispuseram de maior renda que os estrangeiros (ECAD, 2021) com vantagens para o mercado interno musical. Isso ainda foi impulsionado porque, além da indústria musical, artistas empreendedores pertencentes a grandes gravadoras e principalmente artistas empreendedores independentes buscaram se inserir ou ampliar participação no mercado. Produções eletrônicas simples próprias explodiram também passando a ter modelos híbridos, ou seja, atuação com agregadoras (Silva & Valiati, 2019).

A criação e gravação de música impulsionou inovações entre artistas e fãs, como por meio de *lives* (emergindo o formato patrocinado que repercutiu em novas práticas no mercado). Inovações foram também sentidas no segmento de audiovisual, que, apesar de ocupar outra categoria enquanto economia criativa, entrelaça-se com a música pela criação de videocliques que requerem inovações (Júnior & Soares, 2008; Vecchia & Dornelles, 2020). Atividades de criação, produção, desenvolvimento de novos produtos ou projetos por indivíduos ou organizações em estratégias digitais de relacionamento com o público, venda de produtos e prestação de serviços aumentaram (OBEC, 2020). O crescimento ou ampliação de inovações (como estéticas de estereótipo feminino) na indústria e prática musical, mais que números e cifras revelam a importância estética, com a ampliação da necessidade humana por fruição impulsionando ganhos econômicos. Entretanto, pela ausência de recursos, improviso, criatividade e profissionalização foram importantes alternativas, abalando também a crise, o mundo informal. Ocorreram estímulos para lidar com crises diversas pela inovação no equilíbrio entre o estético-financeiro.

## 1.4.2 O pagode baiano

Diante do quadro em que a música é intrinsecamente cultural, sendo fundamental a atenção às cenas locais (IFPI, 2021), a cena brasileira fornece *hits* e artistas globais (IFPI, 2021). Celeiro de festividades e criações que elevaram a capital Salvador ao título de cidade da música pela Unesco, uma das importantes inovações musicais baianas é popular e surgida nos bairros e comunidades, sendo conhecida como pagode baiano (Lima, 2016; Lopes, 2013; Marins & Davel, 2019). Um dos grandes responsáveis pelo penúltimo crescimento do mercado fonográfico na década de 1996 com o grupo É o Tchan (Leme, 2003), em 2020, o pagode baiano colocou-se como um dos mais importantes gêneros populares em Salvador (BA). Com poucas bandas perenes e de sucesso no mercado, 4 eram vinculadas a grandes gravadoras e produtoras, sendo o estilo repleto de grupos independentes característicos de bairros. Alguns grupos empreendedores forneceram inovações (diferentes instrumentos, sonoridades e batidas, conteúdo e performances) exportadas para outros estilos no Brasil e exterior.

História que começou marcando fortemente a cena musical nacional pelos anos 1980/90 também se entrelaçou a crises (queda da indústria fonográfica nos anos 2000, crescimento da pirataria e fatores comerciais e estéticos locais) (Marins & Davel, 2020). Grupos musicais populares inovaram rítmica e socialmente ainda dentro de uma proposta festiva, alegre, explosiva e comercial. O novo estilo divertido, sedutor, malemolente, sensualmente dançante e vibrante começou com alguma diversidade temática e ingenuidade lúdica de um cotidiano marcado por duplo sentido (referências do samba). Mas apresentou ao mundo industrial estéticas comunitárias, com valores culturais populares e identitários, ultrapassando as dificuldades impostas pelos limites periféricos de Salvador e barreiras impostas pelo restrito e elitista mercado musical. Sua inovação estética e cultural representa o rompimento das barreiras comerciais, estéticas, morais, culturais e sociais, instaurando, por meio de linguagem simples, acessível, não poética ou não claramente politizada, estéticas populares. Com o tempo, mas ainda sempre dançante, ele se transformou, incorporando dentre outras, músicas de protesto (Lopes, 2013), se fragmentando e se especializando em estéticas como a sensual, sexual e erótica, sendo marcado por ritmos sincopados, repetição e interjeições rítmicas e vocais. Isto aprimorou narrativas polêmicas sobre o gênero que ainda era marcado pelo predomínio masculino na produção e feminino no conteúdo (corpos objetificados, excessiva sexualização), além de estímulos à violência ou drogas ilícitas em alguns grupos (Marins & Davel, 2019). Para além das polêmicas, tensão se faz entre os julgamentos da mente e subversão sensorial do corpo: mente julga, mas corpo dança.

Com isso, o pagode levou à ascensão musical, social e econômica, ajudando a reinserir culturas estéticas negras com maior conteúdo de extravagância, ousadia e irreverência subversiva como vias de criação. O estilo ainda busca profissionalização, inserção e reconhecimento, ainda por ser muito suscetível a práticas negativas de mercado. Tem-se a força de um mercado em parte informal e alternativo às grandes mídias. Neste cenário se insere Alanna, que enquanto banda a Dama do Pagode, atua desde 2018.

### Figura 3

Videoclipe original



Nota: “Pirraça”, A Dama do Pagode. Disponível: <https://www.youtube.com/watch?v=pgp25SmASwc>

## 2. Notas de ensino

### 2.1 Sinopse

Empreendedores musicais precisam decidir sobre qual produtora irá realizar a produção de audiovisual para acompanhar o lançamento da mais nova música, aposta do ano. Entretanto, uma crise inesperada aprimora os riscos e incertezas no mundo artístico e põe em dúvida a necessidade desta produção, tendo em vista a própria sobrevivência do grupo. A banda precisará considerar a relevância para sua sustentabilidade. Neste cotidiano prático uma série de tensões econômicas, comerciais, sociais, políticas e morais revelam-se enquanto tensões estéticas, demonstrando a importância do conhecimento sensível e evidenciando o papel da inovação estética e cultural.

### 2.4 Objetivos educacionais

- Identificar as singularidades do empreendedorismo artístico e cultural
- Perceber a relevância da estética para o empreendedorismo artístico e cultural
- Discutir o sentido da estética no empreendedorismo artístico e cultural.

### 2.5. Fontes de dados

O caso fictício e baseado em informações oriundas de uma etnografia estética realizada pela primeira autora em organizações musicais do pagode baiano. Esta etnografia foi conduzida entre 2018 e 2021, seguindo três fases: (a) aproximação (cosmovisão do campo e estudos no eixo organização), (b) seleção (sete organizações musicais e

estudos nos eixos organização e inovação) e (c) aprofundamento etnográfico (três organizações musicais e estudos nos eixos organização, inovação e comunidade). A interação com o material empírico se deu de forma física e virtual por meio de múltiplas fontes de informação: observação participante (diários de campo), documentos (teses, dissertações, artigos, notícias, redes sociais, plataformas sonoras, imagens), entrevistas semiestruturadas (músicos, produtores, cantores, público), registros visuais e audiovisuais (produzidos). A pesquisadora trabalhou e acompanhou shows e eventos, comunidades, artistas-empresendedores e público. O conjunto das informações foi analisado com base na abordagem de análise de narrativas.

## 2.6 Uso pedagógico

O caso pode ser utilizado em componentes curriculares sobre empreendedorismo, economia criativa, gestão e produção cultural. Sugerimos o uso do caso em 3 etapas progressivas e sequenciadas. Entretanto, o uso pode ultrapassar essa sugestão e tratar de outras dimensões estético-políticas que também aparecem no conteúdo do caso: (a) marginalização e empoderamento na música; (b) conflitos e estereótipos de gênero e sexualidade, (c) empreendedorismo negro, feminino e comunitário, (d) práticas estéticas empreendedoras ou organizacionais consideradas negativas.

### Etapa #1 – Preparação – Sensibilização estética

- Apresentar em sala de aula um ou alguns dos recursos audiovisuais para que os estudantes se confrontem com um tipo de estética musical particular (estimular o juízo estético) que é a do pagode baiano. Antes da apresentação, solicitar que todos observem e escrevam reações, emoções, sentimentos e percepções. Em seguida, cada estudante apresentará essas observações a todos.
  - Vídeo musical da Dama do Pagode: “Machista não tem vez” - <https://www.youtube.com/watch?v=A1fFofv7kj4> (acessado em 20/09/21).
  - Vídeo musical: “Pirraça” - <https://www.youtube.com/watch?v=pgp25SmASwc&list=PL64bNaDdyz-5S6XyDU8PncL4cfYFukRuD&index=3> (acessado em 20/09/21).
- Solicitar para os estudantes leitura individual do caso.
- Perguntar que estudantes gostariam de fazer uma leitura dramática do caso, atribuindo-lhes os nove papéis dos personagens: (a) narrador, (b) Dama, (c) Cris, (d) Leno, (e) Luciano, (f) Adriano, (g) Biriba, (h) Tuta, (i) Serginho. Dividir os estudantes restantes de forma proporcional entre esses estudantes que farão a leitura dramática. Esses estudantes ajudarão os colegas a preparem seus personagens de forma criativa e coerente. Eles podem aprimorar a leitura com participações, seguindo as possibilidades citadas no texto. Por exemplo: criar personagens que encenam o público, outros artistas interessados em *feats* ou dançarinas da banda. Dessa forma, serão formadas as equipes.
- Solicitar que cada equipe se reúna para discutir como realizar uma estimulante leitura encenada do caso. Trata-se de um exercício de sensibilização para suscitar identificação em relação aos personagens.
- Indicar leitura complementar sobre inovação, estética e empreendedorismo cultural no pagode baiano: Marins & Davel (2019).

### Etapa #2 – Leitura Coletiva – Empreendendo a estética

- Posicionar os estudantes escolhidos na frente da turma, de forma que os personagens realizem a leitura encenada. Os outros estudantes ficam organizados em semicírculo, para estimular um ambiente de acolhimento. Solicitar aos estudantes que a leitura encenada seja dramática e que o caso seja apresentado de forma animada.
- Discutir a leitura encenada, solicitando aos estudantes percepções e análises críticas.
- Estimular a turma a discutir desfechos esteticamente interessantes e inovadores, com possibilidades de gerar mudanças, conforme as pistas apresentadas. O caso indica pelo menos três possibilidades: (a) não fazer o videoclipe; (b) fazer o videoclipe com uma das três opções de produtoras; (c) fazer o videoclipe

sem produtoras. Todas as opções envolvem escolhas e repercussões estéticas. Os estudantes precisam apontar os motivos de suas escolhas e suas possíveis consequências.

### Etapa #3 – Análise – Adensando o conhecimento sensível

- Solicitar aos estudantes leitura prévia dos textos: Marins e Davel (2020), Wood e Scillag (2001) e Gherardi (2013). Podem ser solicitadas sínteses desses textos para melhor integração dos principais pontos.
- Dividir a turma em equipes de até quatro pessoas.
- Solicitar discussão e elaboração, em cada equipe, de resposta para a Questão #1, a ser apresentada para a turma.
- Apresentar as respostas que cada equipe para a Questão #1. As discussões podem ser realizadas depois de todas as apresentações.
- Solicitar discussão e elaboração, em cada equipe, de resposta para a Questão #2, a ser apresentada para a turma.
- Apresentar as respostas de cada equipe para a Questão #2. As discussões podem ser realizadas depois de todas as apresentações.
- Solicitar discussão e elaboração, em cada equipe, de resposta para a Questão #3, a ser apresentada para a turma.
- Apresentar as respostas de cada equipe para a Questão #3. As discussões podem ser realizadas depois das apresentações.
- Solicitar relato e síntese das experiências de aprendizagem em relação aos objetivos de aprendizagem.

## 2.7 Questões para discussão

1. Como as singularidades do empreendedorismo artístico e cultural se relacionam com a organização estudada com base no texto de Marins e Davel (2020)?
2. Qual é o papel e sentido da estética no caso de empreendedorismo artístico e cultural estudado com base no texto de Marins e Davel (2020)?
3. Como a estética pode avançar contribuições para o empreendedorismo artístico e cultural e quais são seus principais desafios com base nos textos de Wood e Scillag (2001) e Gherardi (2013).

## 2.8 Análise e conexão teórica

### 2.8.1 Questão #1

Marins e Davel (2020) apontam singularidades do empreendedorismo artístico e cultural. Estas singularidades estão imersas na história e características individuais e coletivas, em falas, gestos, sensações, sentimentos, emoções, éticas, decisões, modos de pensar, sentir e agir, em práticas.

**Valor subjetivo:** Os significados, que, embora intangíveis, são incorporados, materializados, despertados e traduzidos na obra artística, identidade cultural, percepções do público, práticas empreendedoras e organizacionais, por seus fins simultaneamente estéticos, éticos, morais e políticos, fundamentais para a mudança cultural. Por se tratar de experiências, nas artes e cultura os diversos processos de valorização envolvem processos distintos (Marins & Davel, 2020) e se relacionam à autenticidade (Peterson, 1997). No caso, principalmente pelas práticas, música, identidade e redes (relações e público) da personagem a Dama, um processo de reificações (Strati, 2007), valorização e materialização de subjetividades (Xavier & Carrieri, 2014), e significados é contado na história (narra traços da cultura estética) e cotidiano da personagem. São trazidos principalmente valores de empoderamento da mulher, sexual, racial, social e estético (viés ético-político-estético) questionando poderes relacionados à estereótipos de gênero e sexualidade, conflitos raciais e de classe, e o viés financeiro do mundo do pagode (trazidos

pelo personagem Leno). É possível fazer essa análise para demais personagens, práticas e os valores que eles representam. Cris, por exemplo, é abordado por práticas moderadas e conciliadoras entre polos de valor estéticos e comerciais. Esta conciliação também é feita tecnicamente pelas produtoras, que por disporem de conhecimento técnico refinado, conseguem negociar mais agressivamente os valores envolvidos. Na análise do valor na música, a materialização ocorre no ritmo e nas letras, que despertam sentimentos, emoções e práticas e são traduzidos em categorias estéticas relacionadas ao pagode baiano, “divertido, sedutor, malemolente, sensualmente dançante e vibrante” em éticas do divertimento e sedução. Outros valores considerados em sua relação com a estética são: (a) técnico-estético no desempenho musical pela banda, dançarinas e intérprete, (b) ético-estéticas (Gaut & Lopes, 2013; Lipovetsky & Serroy, 2015; Strati, 2007) materializadas na avaliação do impacto das letras do pagode pelos estados “limpo” (sem letras vulgares, apologias à ilicitudes ou violência, corresponderia à categoria estética do belo e à categoria ético-moral do bom) ou “sujo” (seu oposto, corresponderia à categoria estética do feio e à categoria ético-moral do ruim) (Marins & Davel, 2019).

**Inovação subjetiva:** Transformações ou invenções que trazem avanços genuínos, inesperados, revolucionários e expressam valores, sendo combustíveis para a evocação de sentimentos éticos, estéticos. Citamos as inovações artísticas, culturais e estéticas (Marins & Davel, 2020). No Caso, novos valores discutidos na sociedade são incorporados na música, videoclipe, práticas e discursos questionando culturas estéticas também musicais e potencializando a transformação dentro e fora do setor, conforme impactos descritos em Marins e Davel (2020). A letra “Dama é Dama”, por exemplo, traz essa ideia ao questionar “Chefe é Chefe”, o que, no pensamento social e cultural significa impor estereótipos de gênero feminino (conforme a referência da Ludmilla) contestando estéticas de estereótipos de gênero masculino na cultura do pagode. Videoclipes incorporam esse processo lidando com questionamentos que ainda tangenciam a relação entre a banda. Sua criação envolve tanto a tensão estética no trato de gênero e sexualidade, quanto as tensões estéticas entre gosto e consumo, criação e profissionalização, isomorfismo (homogeneização estética na cultura do pagode) e diferenciação, financeira e estética no pagode. A estética é argumento para validação econômica (com isso a Dama questiona a lógica paradoxal, como falaremos adiante). Pares (redes artísticas) e público (mercado) legitimam mudanças por sua aceitação e reprodução, gerando rompimentos. Marins e Davel (2020) apontam processos (como recombinação e reaproveitamento, reconfiguração de espaços, simultaneidade entre novidade e familiaridade, processo de testes etc.), como possibilidades de naturezas dessa inovação. Para aprofundar esta discussão, sugerimos a leitura de Alter (2011).

**Consumo subjetivo:** Se faz de experiência e estas advindas de obras ou performances artísticas são resultado de incorporações de transformações subjetivas entre criadores e público com influências mútuas (processos relacionados de co-criação de valor estético) (Davel & Cora, 2016; Elias, Chiles, Duncan & Vultee, 2018). Envolve a competição ou a colaboração por consumo também no campo simbólico da música do pagode, que, por sua vez entrelaça contradições estéticas. Para levar sensualidade, vibração, alegria, irreverência, alguns criam o considerado pejorativo, vulgar, sujo ou pesado. Ocorre que julgamentos não impedem danças e a contradição se faz de forma ainda interna e complexa, o que se relaciona aos atributos estéticos do gosto (Gaut & Lopes, 2013; Gherardi, 2013; Strati, 2007), identidades (Lipovetsky & Serroy, 2015) e, portanto, comunidades de práticas (Gherardi, 2013; Bourdieu, 2003; 2007). A variabilidade do gosto é expressa em tensões e cobranças tão estéticas quanto econômicas, políticas e sociais (Bourdieu, 2007). Predileções mais amplas por grupos de consumidores são citadas. Comunidades de práticas (Gherardi, 2013) suportam ou não o rompimento de barreiras, por isso, seu vínculo com a inovação pelo viés da legitimação pelo gosto. Criam-se possibilidades evocativas pelo gosto criadas pela banda que “abraça a contradição ou a diversidade”, e lida com a competição ou colaboração. Entretanto, pode-se discutir se essa posição é conscientemente madura em termos estético-estratégicos para a carreira da artista ou sustentabilidade da banda, conforme contradições expressas dentro da própria banda. O caso também expõe a importância do público no quesito criação e autenticidade – constructo socialmente construído (Peterson, 1997). Relaciona consumo popular, concentrado nas comunidades, fortemente influenciado por fatores locais informais (pirataria ou festas animadas por negócios promocionais como paredões) a consumo industrial, formal e que envolve expansões territoriais socioeconômicas, como atingir a classe média consumidora. Esses elementos ocorrem com a força das redes sociais, plataformas de streaming, já em um patamar de profissionalização (tecnologia, técnica e conhecimento) fortemente relacionada ao impacto da redução do consumo por festas e shows, de alcance local.

**Lógica cultural:** Traz valores locais e sua incorporação durante a vida, usada na prática profissional, como o hábito de ouvir e dançar pagode, até a prática do fazer pagode. A força da cultura na criação de empreendedorisos baseados em gosto local e/ou baseados em gostos alternativos, com desvio por crítica e/ou assimilação de rompimentos culturais. Uma das referências musicais da artista (seu gosto materializado) é a cantora de funk e pop Ludmilla, (referência de empoderamentos diversos na música), além do rap (gênero musical de estética explicitamente crítica e política). Com isso, redes estéticas de incorporações e mudanças culturais se propagam diante dos gêneros musicais em novas ideias que moldam empreendedorisos (Khaire, 2017; Lounsbury & Glynn, 2019; Marins & Davel, 2020). Há um coletivo relacional em uma rede cultural e prática de criação e gozo musical motivada pelo prazer de criar, viver e compartilhar a música e as experiências relacionadas. A lógica cultural evidencia ainda como a estética é uma construção socio-territorial que alimenta o empreendedorismo em processos de socialização estéticos (envolvem a negociação estética em termos do gosto).

**Lógica artística:** Envolve a autenticidade e características do trabalho artístico. Relaciona estes elementos às inovações e insere um cotidiano de riscos e incertezas. Evidencia a imbricação entre vida e trabalho marcada pelo reforço das influências e identidades na criação artística. Há a formação de redes formais e informais de colaboração que chega a marcar, neste caso, mais traços colaborativos do que competitivos, como pelas práticas dos *feats* e *collabs*, (formas tanto funcionais de atuação quanto parcerias para ampliação de engajamentos e fortalecimento da rede estética). Trata-se do reconhecimento entre pares, que, por vezes, mais experientes ou bem-sucedidos, trocam aprimoramentos estéticos e amplificam a visibilidade e alcance da banda. Está também na criação e na inovação do grupo, possibilitando encontrar soluções artísticas em situações complexas e gerar legados. Aponta as necessidades de autopromoção, estilização e venda de singularidades, com marketing acoplado a necessidades pessoais (Eikhof & Haunschild, 2006), (práticas de *publis* em redes sociais, com autopromoção remunerada), assim como um projeto de carreira enquanto classe criativa (Lipovetsky & Serroy, 2015). Motivação e perfis relacionados à lógica artística como a subversão, visão, transformação e necessidades de equilíbrio entre vida e carreira, prazer e trabalho podem também ser vistos. Expõe acordos no campo artístico-cultural do pagode (como acordos patriarcais) que inserem barreiras diversas (por exemplo: mulher como *backing vocal*, não como intérprete principal, voz nasalada usada como recurso ou interjeição sexual).

**Lógica paradoxal:** Tensões advindas da própria cultura e música do pagode (mente *versus* corpo; homem *versus* mulher (Kahlert, Thakrar & Das, 2021); popular *versus* elite; limpo *versus* sujo) ou paradoxos arte e comércio (Eikhof & Haunschild, 2007; Lipovetsky & Serroy, 2015), como criar um videoclipe – produto ou recurso estético ampliado (Júnior & Soares, 2008), em meio à uma crise. Questiona-se a necessidade estético-comercial diante da necessidade econômica e este paradoxo acaba servindo de fluxo para novos testes, criações ou práticas estéticas.

**Lógica arriscada:** Incertezas e riscos artísticos são expressos em torno da diversidade e resistências do gosto, estéticas e consumos, ousadia ou segurança. Inseguranças podem levar a demonstrar possíveis traços de individualismo. São apresentados riscos relacionados à criação de produtos (teor das músicas e decisão quanto ao investimento em audiovisual), tipos de público e gosto, escolha de fornecedores mais aderentes (diante da tensão estética-financeira), o cenário incerto que agrava as decisões no risco da sustentabilidade do grupo, e a relatividade sobre o que é seguro frente a um cenário de subjetividade e quantidade de informações disponíveis. O gosto, como uma ligação subjetiva a algo, é discriminante e se revela como um estimulador e ainda como um redutor de incerteza (Bourdieu, 2003; 2007). As formas de arrecadação de receitas, (financiamentos públicos ou privados) são também consideradas para reduzir riscos, incertezas e como indicadores de credibilidade e legitimidade.

### 2.8.2 Questão #2

Em Marins e Davel (2020), a estética é uma perspectiva potente para o empreendedorismo cultural e artístico. Ela é: (a) o principal valor a ser perseguido pelo empreendedorismo artístico e cultural; (b) norteia todos os processos de criação, inovação, produção e consumo; e (c) fundamenta as lógicas, principais temáticas e impactos do campo. O empreendedorismo artístico e cultural promove a estética, o sensível, a beleza, as emoções, os sentimentos e significados cruciais e complexos nos campos das artes e cultura. Além disso, “a estética é a sensibilidade ativada para ajudar o ser humano a observar”, aguçando a percepção do mundo (Strati, 2007, p.128). Trata-se de um tipo



de conhecimento advindo da percepção de sensações transmitidas pela visão, audição, tato, olfato e paladar, acompanhado da capacidade do juízo estético – avaliação (Strati, 2007), se relaciona ao gosto e é traduzida por categorias estéticas (Strati, 2007), com evocações e sensibilidades, fundamentais para uma compreensão estética do cotidiano e suas diferentes interpretações. Há evocações situando o corpo, os objetos, os espaços para provocar sensações nos leitores. Há uma estética enquanto cotidiano (Sartwell, 2005).

A natureza intangível, invisível ou líquida da estética (Cunningham & Potts, 2015; Strati, 2007) é materializada em práticas de criação e sedução por parte da banda e das produtoras. Como processo criativo e colaborativo, a produção musical não é uma sequência técnica linear, mas que mistura ações estéticas e técnicas, se fundindo e confundido o processo com obra (Rosa & Manzolli, 2019). Tem-se a articulação entre estética e criatividade (Leal, 2007). A banda consegue seduzir e atrair o interesse destas produtoras, que a disputam. Porém, estas propostas são alvo de discussões na banda com receio de descaracterizações que além de interferir em sua maneira de fazer (estética), pode impactar no relacionamento da banda com seu público, que, ainda que diverso, faz parte de um segmento popular. As produtoras desejam sensibilizar a banda a seu favor, desejos de influenciar a ideia do audiovisual com vistas aos públicos que elas costumam trabalhar. A persuasão deste empreendedorismo (Klamer, 2011; Lounsbury & Glynn, 2019) torna-se um elemento de natureza mais complexa pela análise estética, já que amplia a importância do corpo frente a mente.

A estética está na formação histórica e escolhas, sentimentos, emoções, gosto, perfis, beleza e demais julgamentos estéticos (Strati, 2007), está na formação de signos, significados e referências culturais que permitem a assimilação do código estético e o alcance da significação (Bourdieu, 2003; 2007). Há conhecimento estético (Strati, 2007) na compreensão das características da cultura e propriedades sonoras do pagode, em sua cultura visual e imagens, em suas texturas, cheiros e sabores, em suas sensualidades ou sentidos. Músicas e videoclipes reificam o pagode enquanto artefatos organizacionais (Strati, 2007) e empreendedores. Esta compreensão é fundamental para empreender. Isso está na reação de integrantes a interferências, na forma como precisam sustentar sua posição e nos sentimentos, sensações e julgamentos feitos perante as produtoras e demais bandas ou estilos nas quais eles compartilham o gênero do pagode. Há diferenças dentre do próprio gênero e a banda deseja manter uma identidade estética relacionada a dados valores e morais. Há critérios de originalidade estética que ultrapassam a prática da imitação do pagode tradicional. A artista se destaca, por exemplo, enaltecendo a beleza feminina e negra. Há valores em uma hierarquia estética diferenciada do grupo mais amplo do pagode. A estética destaca identidades marginalizadas e o empreendedorismo cultural e artístico as promove. Ela revela lugares políticos, conflitos ético-morais, relações sociais e de poder.

A estética está no gosto e predileções do público. Embora exista um público para o pagode, este público se segmenta em outros gostos, comunidades de vínculo (Gherardi, 2013) ou uma cultura estética, os sistemas coletivos que lhes dão sentido (Lipovetsky & Serroy, 2015) dentro do pagode. Públicos com preferências específicas para dados tipos de banda, sonoridade, valores etc. Estas preferências por gosto são predominantemente estéticas porque o gosto insere-se na discussão estética (Bourdieu, 2003; Gaut, & Lopes, 2013; Gherardi, 2013; Lipovetsky & Serroy, 2015; Strati, 2007). O caso traz ainda indícios de profundas discussões como a do relativismo e ambiguidade estética (Bourdieu, 2007; Strati, 2007). Os públicos variam entre aqueles que gostam de paredes, pagodes românticos, protesto, eróticos, antigos etc. e esta seleção se faz por uma série de fatores socioeconômicos, culturais, estéticos. Há conhecimento e certeza estética do estilo pessoal relacionado com as predileções e gosto do público, preocupações com suas variações de gosto, que contribuem como forma de reduzir a percepção de risco inerente as suas escolhas de carreira. Há indicadores estéticos como na legitimação por pares, setor público e privado.

A estética coloca-se como profunda e complexa temática que dispõe de raízes, dentre outras, filosóficas e artísticas (Strati, 2007), e ainda é forte a ideia de beleza (Lipovetsky & Serroy, 2015). A beleza de rostos, corpos, roupas, objetos, artefatos, obras de arte, que são belezas tanto visuais quanto táteis, olfativas ou gustativas, como nos pratos culinários, ou sonora, como na música. Podemos falar de categorias estéticas como o feio, o sublime, o pitoresco, sagrado trágico, rítmico (Strati, 2007). Explicitamos ainda o gosto e os estados de essência, qualidades do que atrai, sensibiliza, seduz, há a relação com o que consideramos bom, a moral e a ética (Bourdieu 2003, 2007; Gaut, & Lopes, 2013; Lipovetsky & Serroy, 2015). Em especial, a beleza atrai, encanta, seduz, ainda de forma quase inexplicável e a sedução (Menger, 2014) coloca-se para ela como um caminho onde se espera o encontro com o

prazer. Disso trata o empreendedorismo na arte e na cultura (Marins & Davel, 2019; 2020), que se revela como meio para artistas e agentes culturais criarem e proporcionarem sensações como o prazer como pelo extravasar da alma e do corpo de uma envolvente música.

### 2.8.3 Questão #3

Com base Wood e Scillag (2001) a estética pode avançar contribuições para o empreendedorismo artístico e cultural por duas razões. A primeira é que o conhecimento estético está diretamente relacionado com a arte e a cultura, tendo como uma das raízes a arte. Isto implica dizer que a estética é utilizada para analisar valores e manifestações artísticas, sua essência, percepção da beleza e emoções, a “estética revelando a estética” (Wood & Scillag, 2001: 42). Pela arte, a disposição estética é terreno para a excelência (Bourdieu, 2007). A associação com a cultura artística, humanista e generalista, insere foco no ser humano, seu desenvolvimento, sendo voltado para dentro, para a subjetividade. A segunda razão expõe a estética tanto como um conhecimento sensorial (em contraposição ao intelectual), como uma ação expressiva, fruição desinteressada, sem finalidade instrumental, e uma forma de comunicação não verbal, capaz de compreender sentimentos e conhecimento tácito (Gagliardi, 2001; Wood & Scillag, 2001). Por se tratar de conhecimento humano que lida com os cinco sentidos e o julgamento estético, avalia prazer, gosto, considera a cultura e seus símbolos, a estética pode revelar faces despercebidas pela ciência dominante. Reconhecida como uma trilha privilegiada para a compreensão das organizações, seus significados e valores, ela é fundamental para estudar mais do que “mistérios da vida organizacional” (Gagliardi, 2001: 39), mas do empreendedorismo artístico e cultural. Com isso, os principais desafios estão na própria oposição ao conhecimento intelectual, na égide racionalista e nas correntes funcionalista-positivistas (Wood & Scillag, 2001), onde também se enquadra o empreendedorismo (Marins & Davel, 2020), que podem considerar o conhecimento estético como exótico, hermético e não compreendê-lo. Um exemplo claro no Caso está no julgamento da música por sua letra, tensão racionalidade *versus* sensibilidade na tentativa de impor barreiras para as sensações do corpo. Pelo Caso, tem-se o conhecimento estético da banda como crucial, refinando suas escolhas (Gagliardi, 2001). Tanto a Dama quanto os demais agentes precisam se apropriar clara e conscientemente deste conhecimento para negociar, lidar com os gostos do público, criar e produzir sob o risco, por exemplo, de perda de autenticidade, levando a perdas também financeiras.

Por Gherardi, (2013: 107) a estética pode avançar contribuições para o empreendedorismo artístico e cultural por suas contribuições aos estudos do gosto. Na estética como julgamento e conexão (Taylor & Hansen, 2005), o gosto é abordado como algo “esteticamente apropriado dentro de uma comunidade”, que começa a partir da experiência sensível (estética) para se tornar um julgamento estético e, finalmente, uma competência profissional. No Caso, o gosto pela música do pagode é formado em uma comunidade de práticas cotidianas, culturais e artísticas relacionadas à cultura do pagode, com julgamentos específicos que se relacionam ao seu empreendedorismo artístico e cultural. A formação do gosto (coletiva e incremental) e a negociação contínua de categorias estéticas (práticas belas, desleixadas ou feias) refina a prática dentro desta comunidade e os julgamentos estéticos sustentam socialmente seu significado (Gherardi, 2013). Expomos categorias estéticas situadas (exemplo: limpo, sujo), no pagode e como elas são trabalhadas profissionalmente com base em escolhas da banda na negociação com seus agentes. A formação do gosto ocorre por compartilhamento de um vocabulário para apreciação; a formação de identidades e o refinamento de desempenhos (Gherardi, 2013). Como transmissora de vocabulário (e cultura), a própria música é via para o julgamento estético social: poderá ou não ser apreciada, formar vínculos e passar por transformações em sua cultura, como aquelas trabalhadas pela Dama. A aprendizagem e ensino do gosto é subjetiva e depende de vínculos onde ocorrem as negociações. Com isso, há contribuição do vínculo para a mudança porque o gosto é tanto rotinizado, estabilizado quanto inovado dentro de uma comunidade (Gherardi, 2013). Há no Caso resultados de juízos transformados em refinamentos ou inovações na cultura do pagode, que por sua vez, gerarão outros refinamentos que serão ajuizados podendo ou não ser legitimados. Tendo em vista que as singularidades do empreendedorismo artístico e cultural envolvem vínculos diretos com gosto e demais juízos (Marins & Davel, 2020), compreender o gosto, sua natureza, formação e transformação é também fundamental. Ocorre que, como “uma modalidade problemática do vínculo com o mundo” (Gherardi, 2013: 113), compreender o gosto é um desafio no empreendedorismo artístico e cultural.

**Nota:**

<sup>1, 2, 3</sup> Pagode por Elas (2021). 1º EP Pagodão: A cena Por Elas - A Dama do Pagode. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=yMXJO9Nyb6I>

**Referências**

- Alter, N. (2001). Inovação, risco e transgressão nas organizações. In E. P. B. Davel; S. C. Vergara (Eds.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. (31-50). São Paulo: Editora Atlas.
- Bendassoli, P. F., Wood Jr., T., Kirschbaum, C., & Cunha, M. P. (2009). Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 49(1), 10–18. doi: 10.1590/S0034-75902009000100003
- Bourdieu, P. (2003). *Questões de Sociologia*. Lisboa: Fim de Século.
- Bourdieu, P. (2007). *A Distinção: crítica social do julgamento*. São Paulo: Edusp.
- Comunian, R., & England, L. (2020). Creative and cultural work without filters: Covid-19 and exposed precarity in the creative economy. *Cultural Trends*, 29(2), 112–128. doi: 10.1080/09548963.2020.1770577
- Cunningham, S., & Potts, J. (2015). Creative Industries and the Wider Economy. In C. Jones, M. Lorenzen, & J. Sapsed. (Eds.) *The Oxford Handbook of Creative Industries* (387-404). Oxford: Oxford University Press.
- Davel, E. P. B., & Cora, M. A. J. (2016). Empreendedorismo cultural: cultura como discurso, criação e consumo simbólico. *Políticas Culturais em Revista*, 9(1), 363–397. doi: 10.9771/pcr.v9i1.10035
- ECAD (2020). *Relatório Anual 2020*. Escritório Central de Arrecadação e Distribuição: Rio de Janeiro. Recuperado de <https://www4.ecad.org.br/wp-content/uploads/2022/03/relatorio-anual-2020.pdf>
- Eikhof, D. R., & Haunschild, A. (2006). Lifestyle Meets Market: Bohemian Entrepreneurs in Creative Industries. *Creativity and Innovation Management*, 15(3), 234–241. doi: 10.1111/j.1467-8691.2006.00392.x
- Elias, S. R. S. T. A., Chiles, T. H., Duncan, C. M., & Vultee, D. M. (2018). The Aesthetics of Entrepreneurship: How Arts Entrepreneurs and their Customers Co-create Aesthetic Value. *Organization Studies*, 39(2–3), 345–372. doi: 10.1177/01708406177117548
- FIRJAN (2019). *Mapeamento da indústria criativa no Brasil*. Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro: Rio de Janeiro. Recuperado de <https://www.firjan.com.br/EconomiaCriativa/downloads/MapeamentoIndustriaCriativa-Firjan2019.pdf>
- Gagliardi, P. (2001). Explorando o lado estético da vida organizacional. In: M. Caldas; R. Fachin; T. Fischer. (org.). *Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções*. (pp. 127–149). São Paulo: Atlas.
- Gaut, B., & Lopes, D. M. (2013). *The Routledge Companion to Aesthetics*. 3ª ed. London: Routledge.
- Gherardi, S. (2013) Prática? É uma Questão de Gosto! *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*. 2(1), p.107-124. doi: 10.9771/23172428rigs.v2i1.10047
- Kahlert, H., Thakrar, K., & Das, S. (2021). Be the Change: Women Making Music. In *Mídia Tonecore Believe*. Recuperado de <https://midiaresearch.com/reports/be-the-change-women-making-music>
- IFPI (2021). *Global Music Report 2021*. International Federation of the Phonographic Industry. Recuperado de <https://gmr2021.ifpi.org/report>
- Júnior, J. J., & Soares, T. (2008). O videoclipe como extensão da canção: apontamentos para análise. *Galáxia*, 1(15), 91–108.
- Khaire, M. (2017). *Culture and Commerce: The Value of Entrepreneurship in Creative Industries*. Stanford: Stanford University Press.

- Klamer, A. (2011). Cultural entrepreneurship. *Review of Austrian Economics*, 24(2), 141–156. doi: 10.1007/s11138-011-0144-6
- Leal, R. (2007). A estética como elemento para compreensão da criatividade nas organizações. *Organizações & Sociedade*, 14(42), 67–82. doi: 10.1590/s1984-92302007000300004
- Leme, M. N. (2003). *Breve inventário da “vertente maliciosa” na história da música popular no Brasil*. São Paulo: Annablume.
- Lima, A. (2016). *Uma crítica cultural sobre o pagode baiano: música que se ouve, se dança e se observa*. Salvador: Pinaúna.
- Lipovetsky, G., & Serroy, J. (2015). *A estetização do mundo: Viver na era do capitalismo artista*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Lopes, M. S. (2013). “Fantasmas existem”: A aparição da música de protesto no pagode baiano. *Revista Habitus*, 11(1), 65–75.
- Lounsbury, M., & Glynn, M. A. (2019). *Cultural Entrepreneurship: A new Agenda for the Study of Entrepreneurial Processes and Possibilities*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Marins, S. R., & Davel, E. P. B. (2019). Empreendedorismo como prática: o empreendedorismo cultural na prática festiva do pagode baiano. *Teoria e Prática em Administração*, 9(2), 14–34. doi: 10.21714/2238-104X2019v9i2-43231
- Marins, S. R., & Davel, E. P. B. (2020). Empreendedorismo cultural e artístico: veredas da pesquisa acadêmica. *Pensamento Contemporâneo em Administração*, 14(4), 115–140. doi: 10.12712/rpca.v14i4.46268
- Menger, P.M. (2014). *The Economics of Creativity: Arts and Achievement under Uncertainty*. Cambridge: Harvard University Press.
- OBEC (2020). Pesquisa Impactos da Covid-19 na Economia Criativa: relatório final de pesquisa / Canedo, D. P.; Neto, C. B. P. (Coord.), Observatório da Economia Criativa/UFRB. Recuperado de <https://www.obec.ufba.br/wp-content/uploads/2020/09/RELAT%C3%93RIO-FINAL-Impactos-da-Covid-19-na-Economia-Criativa-OBEC-BA-compressed.pdf>
- Peterson, R. A. (1997). *Creating Country Music: Fabricating Authenticity*. Chicago: University of Chicago Press.
- Rosa, G. A., & Manzolli, J. (2019). Complexity and creativity in the studio music production process: A systemic perspective. *Opus*, 25(3), 50–65. doi: 10.20504/opus2019c2503
- Sartwell, C. (2005). *Aesthetics of the Everyday*. In J. Levinson (Ed.). *The Oxford Handbook of Aesthetics*. (761-770) Oxford: Oxford University Press.
- Silva, P. P., & Valiati, L. (2019). Digitization and music global value chain: An evolutionary approach to the emergency of aggregators in the Brazilian market. *Sociedade e Estado*, 34(1), 85–105. doi: 10.1590/s0102-6992-201934010004
- Strati, A. (2007). *Organização e Estética*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Taylor, S. S., & Hansen, H. (2005). Finding form: Looking at the field of organizational aesthetics. *Journal of Management Studies*, 42(6), 1211–1231. doi: 10.1111/j.1467-6486.2005.00539.x
- Vecchia, L. D., & Dornelles, W. dos S. (2020). Uma odisseia em nove atos: configurações estéticas e dimensões performáticas do álbum visual na cultura digital. *Revista Brasileira de Música*, 33(1), 235–263. doi: 10.47146/rbm.v33i1.33635
- Wood Jr, T.; Csillag, P. (2001). Estética organizacional. *Organizações & Sociedade*, 8(21), p. 35–44, 2001. doi: 10.1590/S1984-92302001000200002
- Xavier, W. S., & Carrieri, A. de P. (2014). Concepções de uma estética materialista para uma arte transformadora: a superação do caráter abstrato na particularidade do trabalho artístico. *Cadernos EBAPE.BR*, 12(3), 590–604. doi: 10.1590/1679-395115007