

GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS CRIATIVOS E CULTURAIS: ESTUDO DE UMA ORGANIZAÇÃO DE ENSINO E DIFUSÃO DE RITMOS AFRO-BRASILEIROS EM SÃO JOÃO DEL-REI (MG)¹

Valéria Maria Martins Judice²

Sandra Cristina Furtado³

Resumo

Indústrias criativas caracterizam-se pela produção de bens simbólicos e artísticos, cujo consumo é de natureza interpretativa, estética, experiencial. Isso as diferencia de indústrias cujos produtos/serviços são voltados ao consumo funcional e/ou instrumental, foco mais usual de estudos da Administração. O objetivo do artigo é descrever e analisar um empreendimento criativo e cultural em São João del-Rei (MG), buscando entender organização, gestão, produtos, objetivos e, conforme reporta a literatura, existência de tensões específicas. Adotou-se metodologia de estudo de caso, com abordagem interpretativista, envolvendo coleta e análise de dados da organização, obtidos via: (1) entrevistas em profundidade com membros e parceiros; (2) observação não participante a eventos públicos realizados pela organização; e (3) informações organizacionais disponíveis no *website*. Os resultados obtidos evidenciam existência, no empreendimento, de dilemas típicos descritos na literatura, particularmente, tensão entre “arte *versus* negócio”, com aceitação parcial do modelo gerencial, tendência ao improviso, ausência de planejamento de longo prazo e ênfase em/ou idealização de objetivos educativos.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Empreendimentos criativos e culturais. Ritmos afro-brasileiros. Cultura popular.

Abstract

Creative industries are characterized by production of artistic and symbolic goods involving interpretative, aesthetic, experiential consumption. This differentiates them from conventional industries, with products/services geared to functional and/or instrumental consumption and usually the main focus of Administration studies. This paper is aimed at describing and analyzing a creative and cultural enterprise in São João del-Rei (MG/Brazil), in order to understand organization, management, products, objectives, and as reported in the literature, the existence of specific tensions. The methodology of case study was adopted, with an interpretative approach, involving data collection and analysis carried out via: (a) in-depth interviews with members and partners of the association; (b) non-participant

1 As autoras agradecem a: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de Minas Gerais (Fapemig), pelo apoio à pesquisa (bolsas de Iniciação Científica, produtividade pesquisa PQ-2 CNPq e Projeto Pesquisador Mineiro); Associação Cultural Mucambo, pelas entrevistas e pela disponibilidade de nos receberem; avaliadores anônimos, pelas contribuições para o aperfeiçoamento do artigo.

2 PhD. Science & Technology Policy Studies pela Science Policy Research - School of Business, Management and Economics SPRU/University of Sussex (UK); Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis (DECAC), Universidade Federal São João del-Rei (UFSJ); E-mail: valerijudice@ufsj.edu.br

3 Bacharel em Administração pela Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ). Bolsista de Iniciação Científica do CNPq (2011/2012). E-mail: sandrafurtd@yahoo.com.br

observation of public organizational events performed by the organization and (c) information retrieved from the organization's website. Found results evidenced in the studied organization the existence of typical dilemmas of literature, particularly the "art vs. business" tension, with partial acceptance of management, improvisation tendency, absence of long range planning and emphasis on/ or idealization of educational objectives.

Keywords: Entrepreneurship. Creative and cultural enterprises. Afro-Brazilian rhythms. Popular culture.

Introdução

Em um mundo globalizado, no qual múltiplos intercâmbios se disseminam, criatividade e cultura vêm-se convertendo em bases das chamadas "indústrias criativas". Tais indústrias correspondem a um conjunto variado de atividades, incluindo segmentos voltados ao entretenimento e consumo simbólico-expressivo, os quais ganham atratividade e aplicação às políticas regionais e urbanas de desenvolvimento econômico e social, com possibilidades de criação de empregos, crescimento de renda nacional, regional e local, além de ampliação de maior acesso e participação aos cidadãos. Segundo Jeffcutt (2005), as indústrias criativas representam elevado potencial de contribuição econômica e social, sendo indicadores de sua participação o número de pessoas empregadas, a agregação de valor e o desenvolvimento local proporcionado. Nesse sentido, a XI reunião da Conferência das Nações Unidas para Comércio e Desenvolvimento (Unctad), realizada em São Paulo (UNCTAD, 2004, p. 1), aponta a universalidade dos recursos criativos, alertando para o fato de que:

[...] mais do que o trabalho, o capital e mesmo tecnologias tradicionais, a criatividade está profundamente inserida no contexto cultural de todos os países. A excelência em expressão artística, a abundância de talento, a abertura a novas influências e à experimentação não são privilégio de países ricos.

Em outro estudo mais recente, a Unctad (2010, p. 8) define indústrias criativas como:

[...] ciclos de criação, produção e distribuição de bens e serviços que usam criatividade e capital intelectual como insumos primários; atividades baseadas em conhecimentos focadas, mas não limitadas às artes, potencialmente geradoras de receitas comerciais ou de propriedade intelectual; produtos tangíveis e serviços intangíveis intelectuais ou artísticos, com conteúdo criativo, valor econômico e objetivos de mercado; na interseção entre artesanato, serviços e setores industriais; novo e dinâmico setor de comércio mundial.

E ainda classifica as indústrias criativas em quatro áreas:

(1) Patrimônio cultural, constituído por: (1.1) expressões culturais tradicionais (artesanato de arte, festivais e celebrações); (1.2) sítios culturais (sítios arqueológicos, museus, bibliotecas, exposições etc.);

(2) Artes, incluindo: (2.1) artes visuais (pintura, escultura, fotografia, antiguidades), (2.2) artes cênicas (música, teatro, dança, ópera, circo etc.);

(3) Mídia, subdividida em grupos produtores de conteúdos para o grande público: (3.1) editoras, meios de comunicação impressos (livros, imprensa e outras publicações); (3.2) audiovisual (cinema, televisão, rádio, outros meios de difusão);

(4) Criações funcionais, compostas por indústrias que criam bens e serviços funcionais: *design* (interiores, gráfico, moda, joias, brinquedos); novos meios de comunicação (*software*, jogos de vídeo e conteúdo criativo digitalizado); serviços

criativos (arquitetônico, publicidade, serviços culturais, de recreação, e pesquisa e desenvolvimento – P&D – criativo); serviços criativos digitais.

Segundo estatísticas da Unctad (2010, 2013), o comércio global de bens e serviços criativos vem expressando dinamismo nos últimos 10 anos, tendo crescido à média anual de 8,8% a.a., entre 2002 a 2011. Em 2002, U\$277 bilhões foram comercializados (UNCTAD, 2010), e em 2011, o montante cresceu para US\$ 624 bilhões. (UNCTAD, 2013) Em 2011, os maiores exportadores de bens criativos foram China (U\$125 bilhões), Estados Unidos (U\$38 bilhões), Alemanha, Hong Kong, Itália, Índia, Reino Unido, França, Suíça e Holanda. Entre os principais tipos de bens criativos comercializados em 2011, destacaram-se: produtos de *design* (66% do total das exportações), música, *video games*, publicações, artes e artesanato, moda, joias, artes visuais e áudio visuais. As novas mídias criativas representaram o setor de maior crescimento de exportações anuais (13,8% a.a.), com um total de US\$54 bilhões em 2008, destacando-se também mídias impressas (jornais, revistas e publicação eletrônicas), comercializando U\$43 bilhões em 2011. (UNCTAD, 2013)

No Brasil, o mapeamento de empresas da indústria criativa feito pela Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, 2012) constatou que, em 2011, o “núcleo criativo” possuía um total 243 mil empresas e 810 mil profissionais (1,7% do total de trabalhadores brasileiros). Com base na massa salarial gerada em 2011, estima-se produto interno bruto (PIB) criativo brasileiro da ordem de R\$110 bilhões anuais, representando 2,7% do total produzido no país⁴. Além disso, estima-se que o conjunto de empresas do núcleo criativo, acrescida da cadeia produtiva do setor, totalizam mais de dois milhões de empresas, gerando um total de R\$735 bilhões ao ano, ou 18% do PIB brasileiro. (FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, 2012)

Quanto à conceituação e caracterização de “indústrias criativas”, internacionalmente, destacam-se, entre outros, autores como Caves (2000), Howkins (2001), Cunningham (2002), Hesmondhalgh, (2002), Florida (2002), Hartley (2005), Hesmondhalgh e Pratt (2005), sendo suas contribuições detalhadas nos próximos parágrafos, buscando mostrar a construção globalizada do conceito e discurso “de indústria criativa” e sua evolução, difusão e diferenciação no último decênio, em suas relações com o conceito de indústrias culturais.

Caves (2000, p. 1) é um dos autores pioneiros no uso da denominação “indústrias criativas”, definindo-as como “aquelas em que oferecem produtos ou serviços associados a valor cultural, artístico ou ao entretenimento”. Destacando as especificidades de oferta (produção) e demanda (consumo) de bens e serviços criativos, Caves descreve o conjunto de participantes da cadeia produtiva criativa: artistas, aprendizes, intermediários, críticos, certificadores, patronos, coletores de direitos autorais e conglomerados.

Howkins (2001, p. 116) tornou-se referência no Reino Unido ao estabelecer uma listagem de 15 áreas principais da indústria criativa, consideradas na maioria das abordagens atuais: (1) propaganda; (2) arquitetura; (3) artes; (4) artesanato; (5) *design*; (6) moda; (7) cinema; (8) música; (9) artes performáticas; (10) publicação; (11) pesquisa e desenvolvimento (P&D); (12) *software*; (13) brinquedos e jogos; (14) televisão e rádio; (15) *video games*. Tais segmentos são o foco de iniciativa de políticas públicas de indústrias criativas no Reino Unido em 1998, no governo trabalhista. (DEPARTMENT FOR CULTURE, MEDIA & SPORT, 1998)

Para Cunningham (2002), as “indústrias culturais” são provenientes do avanço de tecnologias do início do século XX que propiciaram a difusão cultural em massa, e a nova denominação “indústrias criativas” surge na virada do século XX para o XXI, incorporando as novas tecnologias da economia do conhecimento/informação e dos serviços. Nesse novo contexto tecnológico (economia do conhecimento), novas mídias digitais e internet possibilitam diferencial das indústrias criativas relativamente às

4 O Reino Unido, em 2009, obteve um PIB criativo total de £36.3 bilhões de libras, correspondente a 2.89% do Gross Value Added (GVA) – equivalente a R\$18,2 bilhões de reais, em 31/05/2013. (DEPARTMENT FOR CULTURE, MEDIA AND SPORTS, 2011, p. 14)

indústrias culturais, como o acesso e ampla difusão a pequenos negócios criativos, que passam a desafiar modelos de negócio de grandes empresas e conglomerados das "indústrias culturais" do século XX. Refletindo sobre a transição dos conceitos, Cunningham (2009) aponta a ascensão do conceito de indústrias criativas internacionalmente e sua sobreposição ao conceito de indústrias culturais como um processo de incorporação dos "discursos de informação, conhecimento e inovação" no âmbito cultural, diferenciando-se global e regionalmente, em categorias discursivas que vão tomando formas adaptativas às circunstâncias de cada local (Estados Unidos, Europa, Ásia e China, Australásia, e o que chama de "Sul Global"), assim como sua apropriação política e industrial.

Hesmondhalgh (2002) e Hesmondhalgh e Pratt (2005) no Reino Unido são autores relevantes na produção de conhecimento acadêmico sobre indústrias criativas e em sua diferenciação ao longo do tempo, relativamente à temática das indústrias culturais. Para Hesmondhalgh (2002), originalmente, o conceito de "indústria cultural" (no singular) relaciona-se a Adorno e Horkheimer, os quais, na tradição hegeliana, consideravam a arte como portadora de crítica e habilitadora a visões utópicas. Exilados nos Estados Unidos nos anos 1940, os dois filósofos criticaram o vazio e o superficialismo da sociedade e democracia capitalista americanas, num contexto em que ocorria a massificação e a comodificação da arte, e consequente perda de seu sentido crítico/utópico.

Assim, do pós-guerra até os anos 1960, o termo "indústria cultural" (no singular) seria utilizado de forma crítica para se referir à massificação da arte e às limitações da vida cultural na sociedade industrial. Porém, nos anos 1980, o conceito passaria por mudanças, passando a ser usado no plural como "indústrias culturais", por influência da sociologia francesa e da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco). Essa organização, tratando das desigualdades dos recursos culturais no eixo Sul-Norte, percebe a importância da dimensão econômica da cultura e seu impacto no desenvolvimento. Essas novas posições denotam a ausência de um campo unificado de entendimento sobre indústrias e políticas culturais, expressando manifestações plurais dos fenômenos culturais e artísticos, enquanto geradores de identidade, desenvolvimento econômico e crítica social e política. (HESMONDHALGH, 2002, p. 15)

Hesmondhalgh e Pratt (2005), em introdução a edição especial do *International Journal of Cultural Policy* sobre "Indústrias culturais e políticas culturais", elaboram sobre contexto de desenvolvimento de iniciativas e retóricas governamentais que conduziram a diversas estratégias de políticas culturais (ou criativas), no Reino Unido, país onde a denominação "indústrias criativas" surgiu inicialmente. Em seu relato, as políticas culturais públicas em que o projeto de indústrias criativas britânico se insere no final dos anos 1990/2000 guarda proximidade e semelhanças com políticas culturais de revitalização de regiões e cidades dos anos 1980 (a cidade de Sheffield, por exemplo) que ocuparam papel importante nas estratégias do governo conservador britânico, no cenário de desindustrialização no Reino Unido desse período. Assim, conforme Hesmondhalgh e Pratt (2005), em 1998, com a retomada do partido trabalhista inglês, as novas políticas de revitalização de cidades e de apoio às indústrias culturais que foram desenhadas ganharam a nova denominação de indústrias criativas para se diferenciarem das políticas de revitalização conservadoras dos anos 1980.

Florida (2002, p. 44) usa o termo "economia criativa", no contexto dos Estados Unidos em sua mudança para a economia do conhecimento, em fase "pós-bolha" das empresas tecnológicas e da internet. Sua busca intelectual é sobre as cidades e localidades que se desenvolvem e atraem os três "T" (talentos, tecnologia e tolerância), entendidos como promotores de ambiência favorável ao crescimento econômico e à qualidade de vida. Assim, Florida define a o surgimento de "classes e cidades criativas", dando relevância à economia do conhecimento e informação, na qual "a criatividade e talentos individuais possibilitam a geração de novas formas úteis, através desse motor-chave que é o conhecimento" e difunde os termos "classes criativas" e "economia criativa". Com base em Florida, mas em uma perspectiva diferente, Hartley (2005, p. 5), na Austrália, define indústria criativa como "a convergência conceitual e prática de

artes criativas (talento individual) com indústrias culturais (produção em massa), no contexto das novas mídias tecnológicas (tecnologias de informação), dentro da nova sociedade do conhecimento, para o uso de novos cidadãos e consumidores interativos”.

Observa-se, assim, no conjunto de escritos sobre indústrias criativas apresentados – com a exceção de Caves (2000) –, que há diferenças e evolução do conceito ao longo do tempo, sua diferenciação em regiões e países, e que um elemento chave diferenciador entre indústrias criativas e indústrias culturais é a referência às indústrias criativas como conectadas às tecnologias digitais, à internet e às mudanças da sociedade do conhecimento, às redes digitais e à globalização.

No Brasil, conforme descrito por Wood Jr. e outros (2009, p. 8), consideram-se indústrias criativas aquelas que:

[...] compreendem, entre outras, as atividades relacionadas a teatro, cinema, publicidade, arquitetura, mercado de artes e antiguidades, artesanato, design, design de moda, softwares interativos para lazer, música, indústria editorial, rádio, TV, museus, galerias e as atividades vinculadas às tradições culturais.

Considera-se que a maior parte dos esforços de produção de conhecimento e levantamento de informação quantitativa e qualitativa sobre as atividades das indústrias criativas tem surgido do esforço acadêmico e universitário. (MIGUEZ, 2011) As políticas públicas e o discurso das indústrias criativas são recentes no Brasil, a partir da institucionalização da Secretaria de Indústria Criativa do Ministério da Cultura em 2011.

Por outro lado, a partir do exposto, nota-se que, de um lado, as definições e conceitos de indústrias criativas vêm evoluindo e variam internacionalmente. Não se inscrevem no sentido convencional de “setores econômicos industriais”, mas se inserem em diversos segmentos industriais e de serviços ou, alternativamente, são vistos como ocupações profissionais, sendo frequentemente correlacionados à economia do conhecimento e às novas tecnologias e mídias da internet e ao potencial de geração de propriedade intelectual. (CUNNINGHAM, 2002; FLORIDA, 2002; HARTLEY, 2005; UNCTAD, 2010)

Percebe-se ainda que, no Brasil, tais empreendimentos, ao mesmo tempo criativos e culturais, apresentam heterogeneidade em padrões organizativos, produtivos e distributivos, além de variabilidade em questões relacionadas à gestão, governança e coordenação. (JEFFCUTT; PRATT, 2002) Tais diferenciações refletem-se também em formatos, arranjos e processos organizacionais realizados por distintos agentes (públicos, privados e do terceiro setor); de forma isolada ou associada; via grandes corporações ou via pequenas empresas ou agentes individuais autônomos, redes, organizações temporárias, projetos ou contratos temporários. (CAVES, 2000; HIRSCH, 2001)

Ressaltam-se, assim, dois principais aspectos que justificam a presente pesquisa no campo da Administração e de estudos organizacionais: em primeiro lugar, a crescente importância internacional e nacional das indústrias criativas e, em segundo lugar, suas peculiaridades e diferenciais em relação às indústrias tradicionais, conforme apontadas por diversos autores (LAMPEL; LANT; SHAMSIE, 2009; LAWRENCE; PHILLIPS, 2009; THOMPSON, et al., 2007), e pelo fato de que, até o momento, tenham sido um campo ainda incipiente de estudos e de políticas públicas no Brasil. A revisão de literatura nacional nessa área evidencia que é relativamente recente a pesquisa em empreendimentos criativos e culturais no país, resultando em lacunas em termos de estudos de organização e gestão que necessitam ser preenchidas. Os avanços se fazem necessários, embora já venham surgindo novas e relevantes publicações. (BENDASSOLI; WOOD JR, 2010; BENDASSOLI; BORGES-ANDRADE, 2011; WOOD JR et al., 2009) Nessa perspectiva, o presente estudo almeja contribuir para o aprofundamento de conhecimentos sobre indústrias criativas no Brasil e para a ênfase no foco local e territorial dos estudos dessa área, em especial nas “atividades vinculadas às tradições culturais”, como apontadas por Wood Jr. e colaboradores (2009).

O objetivo do artigo é descrever e analisar um empreendimento criativo e cultural, buscando entender suas características, especificidades organizacionais e de gestão e seus produtos criativos, considerando diferenciais e tensões dessas organizações, conforme apontado na literatura. A organização selecionada para estudo é a Associação Cultural Mucambo: Percussão e Cultura Popular, que foi criada em São João del-Rei (MG) em 2002 e formalizada em 2008, objetivando propagar o conhecimento sobre a cultura popular brasileira, com foco em ensino e difusão de cultura e ritmos afro-brasileiros.

O artigo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. A segunda seção traz a revisão de literatura; a terceira seção descreve a metodologia utilizada para pesquisa; a quarta seção descreve os resultados obtidos na pesquisa; a quinta seção trata da discussão e análise desses resultados; e a sexta seção apresenta as conclusões do estudo.

Revisão de literatura

A área de Administração tem-se voltado recentemente ao campo dos estudos e pesquisas sobre indústrias criativas e culturais, observando-se que os estudos em organizações e gestão abordam-no marginalmente, não destacando seus diferenciais e atipicidades em relação às indústrias "tradicionais". (BENDASSOLLI et al., 2009; LAMPEL et al., 2009; LAWRENCE; PHILLIPS, 2009)

A literatura de origem internacional e as recentes publicações nacionais vêm apontando três principais diferenciais (ou "tensões") como caracterizadores das indústrias criativas e culturais, relativamente a indústrias e serviços tradicionais, a saber:

(1) A natureza simbólica e interpretativa dos bens das indústrias criativas e culturais e as repercussões em incertezas e risco dessas condições sobre os processos de produção, consumo, e inovação. (LAWRENCE; PHILLIPS, 2009; BENDASSOLLI et al., 2009; LAMPEL et al., 2009)

(2) Existência de diferentes racionalidades ou orientações de sentido dos produtores criativos e culturais (EIKHOF; HAUNSCHILD, 2007; KIRSCHBAUM, 2008; SOUZA; CARRIERI, 2011); valores e *ethos* de trabalho criativo; orientações de "estilo de vida" do produtor criativo e cultural, sintetizados na filosofia de vida de exercício da "arte pela arte" (EIKHOF; HAUNSCHILD, 2006; CHASTON, 2008; PETERS et al., 2009); efeitos dessa orientação no surgimento de relações frequentemente conflituosas com imperativos do mercado postulada na dicotomia arte e mercado ou recusa/displicência ao gerenciamento (FISCHER, et al., 1993; DIAS; DELLAGNELO, 2008; SUAREZ; CASOTTI, 2009; HOLANDA, 2010) ou "profissionalismo e amadorismo". (BENDASSOLLI; WOOD JR, 2010)

(3) Imprevisibilidade da demanda de bens criativos e culturais e seus impactos sobre a capacidade de intervenção das organizações criativas em analisar e incorporar necessidades dos consumidores; reconhecer e moldar o ambiente externo envolvente e capacidade de influenciar consumo via criação de seu próprio contexto, discurso ou, enfim, em criar seu próprio mercado. (LAMPEL; LANT; SHAMSIE, 2009; LAWRENCE; PHILLIPS, 2009)

Em relação ao primeiro diferencial/tensão, relativo à natureza dos bens produzidos pela indústria criativa, observa-se que são bens e serviços tangíveis ou intangíveis, dotados de significados e mais valorizados pelo sentido ou pelo contexto em que são produzidos do que por suas utilidades e instrumentalidades.

Segundo Lawrence e Phillips (2009), o que deve ser observado no estudo das indústrias criativas não são somente os processos de produção ou as características de cada empresa e sim, em especial, as práticas de consumo que conferem valor aos produtos desses empreendimentos, nas quais contexto e significado são elementos mais importantes à valorização dos produtos, no caso de bens criativos e culturais.

Segundo Lampel, Lant e Shamsie (2009), como nas indústrias tradicionais, a competição das empresas criativas também é guiada pela inovação, porém, tanto o conteúdo quanto a inovação no campo cultural devem ser acessíveis à interpretação

do consumidor, o qual, em geral, reconhece e tem facilidade de interpretar aquilo que lhe é familiar, mas tem dificuldades em compreender aquilo que é ou pode ser "radicalmente" novo (às vezes, inexpugnável a seu entendimento).

Nesse sentido, a inovação no campo criativo e cultural tende mais para a diferenciação e a alta variabilidade na forma e estilo de produtos do que propriamente nas mudanças profundas em seu conteúdo. Entretanto, a ruptura das convenções é a chave da criatividade e a originalidade, o ingrediente básico da inovação, por isso, há uma ambivalência, ou há uma "tensão" no comportamento do produtor cultural, relativamente ao processo inovador.

A variabilidade, diferenciação nos produtos criativos e culturais, também recebe a denominação de inovação "soft", constituída por variações de forma, embalagem, *design*, estética, linguagem e simbologia, sem alterações funcionais. (STONER, 2010) Tais mudanças são a base de muitas indústrias criativas (cinema, publicação de livros, *video games*), embora rupturas radicais no conteúdo se tornem necessárias, mesmo que envolvam riscos de resistência do consumidor.

Assim, a busca da inovação também se torna uma constante na produção criativa e cultural. Porém, essa inovação não tenderá a romper o contexto de significados que permeia o produto. Lampel, Lant e Shamsie (2009) ressaltam que os produtores de bens culturais são postos entre duas pressões opostas: devem inovar seus produtos, pois a inovação é algo necessário no meio empresarial, mas essa diferenciação não pode afastá-los dos semelhantes. Mesmo quando o consumidor espera inovações nos produtos culturais e criativos, espera "que as inovações sejam acessíveis". Isso mostra que gestores de empreendimentos criativos devem equilibrar os fatores influentes no consumo, de modo que o elemento central do produto seja preservado, sem permitir que fique estagnado.

Bendassolli e outros (2009), por outro lado, apontam nuances que relativizam esse conflito inerente ao processo de inovação versus diferenciação nos produtos criativos e culturais. Na percepção de diferenciação apontada por esses autores, tais produtos teriam uma variabilidade muito grande devido ao seu atributo cultural, que teria possibilidades de ser reproduzido em diferenciações e variações muito amplas. Em cada momento, assim, um produto cultural pode variar, sem perder sua relação com um significado específico familiar ao consumidor. Um exemplo disso poderia ser um colecionador que possui gravações diferentes de *Summertime*⁵ e continua colecionando quantas outras novas versões aparecerem a sua disposição.

Em relação ao segundo diferencial/tensão relevante no estudo dos segmentos criativos, destacam-se os valores pessoais, o *ethos* de trabalho, ou ainda os estilos de vida desejados pelos produtores criativos, assim como sua orientação a valores não econômicos. Os estudos da área reportam a existência de recorrente tensão entre o produtor e seu produto e o processo comercial ou o mercado. A filosofia da busca da "arte pela arte" sintetizaria o dilema: produção orientada ao produto ou orientada ao mercado? Ou seja, produzir o resultado que satisfaz pessoalmente ao produtor/artista ou criar o produto que o mercado demanda/compra?

Eikhof e Haunschild (2007) discutem, nesse tema, a existência de duas lógicas (artística e econômica) regendo a produção artística. Argumentam que para se compreender a ação individual na produção criativa e a relação entre arte e negócio, o trabalho e as práticas específicas de produção criativa devem ser cuidadosamente observados. Em sua pesquisa de observação às práticas criativas de atores e cadeia produtiva do teatro, os autores observam que a lógica artística tem um papel essencial na construção das reputações dos produtores criativos. Assim, o domínio do artista sobre sua produção tem prioridade sobre a satisfação do mercado, no sentido de garantir a autenticidade, a qualidade, o profissionalismo e a competência artística.

5 *Summertime* foi composta por George Gershwin em 1935, para a ópera *Porgy and Bess*. O link <<http://www.summertime-connection.nl/ST%20Coverlist.pdf>> apresenta documento de 28/02/2011 visitado em 29/08/2012 que informa a existência de 25.000 versões diferentes gravadas de *Summertime*.

Por isso, as escolhas pessoais são valores muito fortes em relação à influência das escolhas guiadas simplesmente pelo mercado.

Souza e Carrieri (2011), em estudo de um grupo de teatro mineiro, ressaltam a questão de diferentes racionalidades – instrumental e substantiva, conforme Guerreiro Ramos (1981) – no fazer artístico. Em suas entrevistas, observam no discurso artístico formação de conjuntos de sentidos para o trabalho e para a arte. De um lado, há elementos representativos da racionalidade substantiva, como a profissionalização como legitimação de identidade e a assunção da prática artística, assim como o ideal ético e estético do fazer artístico. Por outro lado, diante da necessidade de sobrevivência, emerge a racionalidade instrumental de submissão a atividades que, por vezes, fogem aos sentidos ideais e estéticos do fazer teatral.

Outro autor, Kirschbaum (2008), também considera o confronto de lógicas (artística *versus* econômica) em relação à atuação de *rappers* em São Paulo que lidam com o dilema de serem “autênticos” ou “vendidos” aos grandes selos comerciais. O aspecto de autenticidade⁶ poderia refletir vários elementos como a identidade negra, a ligação do *rap* como expressão de protesto da periferia, ou, enfim, a própria questão da manutenção de singularidade e resistência à comodificação da mensagem que legitima o músico enquanto *rapper*.

Na perspectiva de empreendedorismo como estilo de vida destacam-se escolhas pessoais, como a ausência de motivações econômicas *versus* excesso de motivações de estilo de vida (autoemprego; equilíbrio entre trabalho e vida; preferência de tempo gasto com família; local de habitação fora de grandes centros; busca de qualidade de vida). Diversos autores se dedicam a essa discussão em estudos de indústrias criativas. (CHASTON, 2008; EIKHOF; HAUNSCHILD, 2006; MCCARTHY, 2008; PETERS; FREHSE; BUHALIS, 2009)

Outras vertentes de observação de tensões de orientação não econômica nas práticas criativas apontam conflitos entre profissionalismo e amadorismo nas carreiras criativas, que são denominadas “paradoxo Mozart” (BENDASSOLLI; WOOD JR., 2010), ou ressaltam uma “recusa à gestão”, manifestada por resistência ao *marketing* ou ao gerenciamento profissional, ocorrendo em organizações criativas de natureza social e/ou relacionadas à cultura popular. (FISCHER et al., 1993; DIAS; DELLAGNELO, 2008; HOLANDA, 2010; SUAREZ; CASOTTI, 2009)

Finalmente, quanto ao terceiro diferencial/tensão, relativo às incertezas da demanda e do relacionamento das organizações criativas com seu público consumidor e/ou ambiente externo, observam-se dois outros elementos de tensão: o desconhecimento do “ambiente externo” ou a ausência de separação do produtor/ambiente externo presente na formação da demanda do produto criativo que molda “ambiente” ou com a participação do consumidor na cocriação de produtos. Lampel, Lant e Shamsie (2009) discutem a questão da incerteza da demanda na indústria criativa e sua expressão para o produtor criativo em tensão entre “análise da demanda existente” *versus* a ideia de “construção de mercado”. Da análise de demanda, acidentalmente ou via pesquisa de mercado, busca-se produzir o que agrada ao público. Da construção do consumo, há um esforço premeditado em moldar o gosto, educar o público aos produtos que se pretende oferecer, ou fazer do público um parceiro ou cocriador, assim como há a presença de um conjunto de intermediários que passam a atuar na certificação ao consumo dos produtos culturais. Por outro lado, como aponta Caves (2000, p. 175-176) o contexto social de consumo dos bens e serviços criativos é construído pelos consumidores, envolvendo interação/compartilhamento social e aprendizado de capacidade apreciativa como um “vício racional” (*rational addiction*): “um consumo que é permitido, na medida em que acrescentará qualidade a nossas vidas, aumentará nossa capacidade apreciativa de bens e serviços no futuro, com o aprendizado e conhecimento”.

A análise de demanda estaria sujeita ao viés das metodologias adotadas para pesquisas de mercado, que resultariam, em muitos casos, de visões distorcidas em

6 Sobre a questão da autenticidade e seus aspectos de fabricação, ver Peterson (2005) e Hobsbawn e Ranger (1997).

relação a este. Com respeito à “construção do mercado”, frequentemente a ação se daria via fomento à criação de intermediários e certificadores influentes, com capacidades de educar ou interferir/influenciar os gostos e via participação direta do consumidor no produto.

As duas perspectivas (análise de demanda e construção de mercados) se articulariam via propaganda, *marketing* e, mais recentemente, via outros processos de influência/interferência no que se refere à moldagem dos gostos criativos e culturais, ainda não completamente pesquisadas pela literatura: as diversas mídias sociais e espaços de comunicação e intercâmbio de mensagens e imagens via internet que permitam a participação direta dos consumidores na criação de produtos e experiências.

Frente aos diversos e novos espaços de comunicação e influência, o consumo dos produtos criativos tende contemporaneamente a ser fortemente marcado pela participação do consumidor, podendo ser moldado pelo gosto ou mesmo pela recepção do público. Oguri, Chauvel e Suarez (2009), tratando do produto que são as novelas da TV, apontam que, ao considerar a opinião do consumidor no desenvolvimento do roteiro e comportamento dos personagens, esse tipo de empreendimento criativo reconhece seu público como cocriador. Isso indica que o consumidor interfere na elaboração de bens criativos, atuando como ator coadjuvante no processo. Corroborando com a ideia de coparticipação na criação de valor, alguns autores apontam a possibilidade de atuar na cocriação do contexto e do “ambiente externo à organização”. Assim, Lawrence e Phillips (2009) destacam que, diferentemente da empresa industrial tradicional, que busca apenas se alinhar ao seu ambiente externo via conhecimento ou monitoramento de *stakeholders*, a organização produtora criativa e cultural relaciona-se com seu ambiente externo, moldando-o ao consumo por meio de intervenção na produção de um discurso cultural intensivo em símbolos.

Outros autores participantes da vertente denominada de “economia da experiência” (PINE II; GILMORE, 2011) destacam a coprodução como um antídoto à comodificação, ou como forma de diferenciação e customização que permitem valorização econômica. Em especial, destacam a transformação do consumidor no próprio produto (sujeito e objeto de experiência e transformação). Tais perspectivas representariam rompimento com a noção convencional de “ambiente externo” e sua substituição, por noções de coprodução e cocriação tanto de contexto quanto de conteúdo (textos, símbolos e experiência criativa e cultural).

Tal percepção não é dominante na literatura sobre gestão de organizações criativas e culturais. Byrnes (2003), por exemplo, entende a relação de organizações artísticas e seu ambiente como indistinta dos padrões das indústrias tradicionais. Por outro lado, reconhece ainda, assim como diversos outros autores (CANCLINI, 2005; HITTERS; RICHARDS, 2002; UNCTAD, 2004), a importância do ambiente externo onde há concentração geográfica, urbana, regional ou territorial de criatividade, como fonte de desenvolvimento de uma localização apropriada ao florescimento de empreendimentos e sua contribuição para desenvolvimento econômico e social.

Metodologia

O objetivo do artigo é descrever e analisar um empreendimento criativo e cultural na cidade de São João del-Rei (MG), buscando entender suas características, especificidades organizacionais e de gestão, considerando as diferenciações, assim como os complexidades e dilemas apontados pela literatura.

Para tanto, foi selecionado o empreendimento Associação Cultural Mucambo: Percussão e Cultura Popular, o qual foi criado em 2002, como um grupo de percussão em ritmos afro-brasileiros e que, posteriormente, evoluiu para uma associação formalizada de difusão e reflexão sobre a preservação de cultura popular, por meio de pesquisa, ensino e formação de pessoas, via oficinas, cursos regulares e apresentação pública de espetáculos de percussão e ritmos afro-brasileiros.

Foi realizada uma pesquisa qualitativa, por meio de um estudo de caso descritivo, caracterizado por Yin (2005) como uma investigação empírica que analisa o

objeto de estudo em seu contexto real, principalmente quando o objeto e o contexto não têm limites claramente definidos.

A coleta de dados buscou permitir a triangulação de fontes de evidências e de metodologias de coleta de informação, de forma a possibilitar maior validade e confiabilidade à pesquisa. Conforme Yin (2005, p. 109), é importante considerar como fontes: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos. Foram, assim, realizadas entrevistas em profundidade com cinco informantes-chaves na organização e parceiros, foram coletadas informações no *website* e no *blog* da organização, onde esta e seus participantes se apresentam e se mostram em sua identidade, cultura organizacional e atividades, e foi coletado e analisado o documento fundamental da organização (Estatuto da Associação). Finalmente, foram realizadas observações diretas, não participantes (ANGROSINO, 2009) a três espetáculos da Associação, sendo observados falas, espetáculo e artefatos físicos (instrumentos, indumentária, cenário).

Os entrevistados selecionados são membros ou parceiros do empreendimento, como explicitado no Quadro 1.

Quadro 1 – Caracterização dos entrevistados

Entrevistados	Relação com o grupo
Entrevistado 1	Membro fundador, presidente, do grupo e principal idealizador, mestrando em Música na Universidade Federal de Minas Gerais.
Entrevistada 2	Membro fundador do grupo, vice-presidente, mestranda em História na Universidade Federal de São João del-Rei.
Entrevistado 3	Parceiro do grupo, professor e pesquisador no Departamento de Música da Universidade Federal de São João del-Rei.
Entrevistado 4	Universitário, aluno do grupo em dois momentos diferentes: antes e após a formalização.
Entrevistado 5	Universitário, membro fundador do grupo e atual conselheiro consultivo.

Fonte: As autoras, 2011.

As entrevistas foram realizadas de maio a junho de 2011 e tiveram duração média de uma e meia a duas horas. Tiveram como base roteiros semiestruturados, com abertura a novos temas surgidos no decorrer da conversa, sendo em seu eixo principal orientados pelo objetivo de conhecer origem, estrutura, dia a dia e atuação do empreendimento, história de vida dos entrevistados e suas percepções e perspectivas sobre o grupo em seu momento de fundação no passado, situação no presente e em seu horizonte futuro. As entrevistas foram gravadas e transcritas e sua análise foi realizada dentro de uma abordagem interpretativista. (BERGER; LUCKMANN, 2004) Buscou-se elucidar as percepções dos diferentes atores a partir de seus processos cotidianos de interação social e de sua interpretação e construção subjetiva de universos simbólicos de ação e de institucionalização da organização como repositório e componente de manutenção desses universos e significados.

Foram também coletados e analisados conteúdos do *website* (Estatuto da Associação, materiais de divulgação, fotos, filmes) e, foram realizadas três observações diretas não participantes a eventos-espetáculos realizados pelo grupo. As autoras participaram do Cortejo de Rua, ocorrido em 27 de novembro de 2010, em São João del-Rei, foram também observadas na apresentação de aula-espetáculo realizada em 2009, no Espaço Cultural Manicômicos, em São João del-Rei, MG, e na apresentação especial no Centro Cultural Solar da Baronesa, na UFSJ, em 2011

O evento Cortejo se constituiu de uma caminhada pela cidade, do Largo da Igreja de São Francisco até o largo da Igreja do Rosário, onde ocorreu a parada do grupo e seguidores, no local em que estava montado um palco para o show de percussão (ver figuras 1 e 2, na seção *Portfólio de apresentações: os produtos criativos e culturais*). A caminhada e espetáculo duraram cerca de três horas e foram observadas as diversas atividades apresentadas pelo grupo (batus, músicas, falas de apresentação do grupo e de músicos convidados e de parceiros).

A aula-espetáculo, também observada, realizou-se no Espaço Cultural Manicômicos, em São João del-Rei, em um salão com arquibancadas para a plateia, tendo durado duas horas, nas quais foram apresentados ao público os participantes do grupo Mucambo (membros e alunos), todos os instrumentos de percussão utilizados pelo grupo, com demonstração de suas sonoridades e detalhamento de em seus nomes, origens, diferenciações regionais e utilizações na cultura popular brasileira.

Análise dos resultados

Criação do grupo e formalização da associação

A ideia do grupo surgiu, em 2002, após participação em oficinas de Maracatu em um evento cultural de São João del-Rei, feitas pelo principal idealizador, o Entrevistado 1. Segundo ele, o fato de fazer música não tinha fins profissionais, mas a partir daí, surgiu o interesse em cultura popular:

Eu já tinha uma relação semiprofissional com a música, tinha uma banda de rock brasileiro, mas não conhecia a música das culturas populares. Eu já tocava, mas não tinha profissionalismo, aí eu vi um professor falando sobre aquilo, que me interessou. Eu não conhecia, eu não frequentava cultura popular, não era do congado, não era do maracatu, não tinha relação nenhuma com a música e, através dele, eu conheci o maracatu de Pernambuco, e me interessei muito por isso. (ENTREVISTADO 1)

Com a evolução desse primeiro grupo, houve contatos com outros grupos de outras cidades e uma viagem até Recife, que permitiu conhecer melhor o maracatu em sua manifestação *in loco*, como é realizada nos dias atuais. Isso alimentou a ideia de criar um núcleo de estudos da cultura e ritmos brasileiros, que se chamaria Mucambo, voltado à percussão e diversas manifestações populares de Minas Gerais como o congado, as Folias de Reis, escolas de samba e a umbanda. Surgiu assim *“a ideia de fazer uma casa onde se estuda cultura popular brasileira, e esta é a ideia que permanece até hoje. É a primeira e é a que continua até hoje”*. (ENTREVISTADO 1) A criação do grupo também foi influenciada por outras atividades dos fundadores: pós-graduação (em Música e em História), onde se iniciou estudo mais aprofundado do congado, e foram realizados projetos ligados à universidade (UFSJ) que trabalhavam música, literatura e percussão. Essas atividades motivaram o interesse na pesquisa sobre a cultura popular e incentivaram os fundadores a iniciar as apresentações, a pesquisa e as ações e práticas elementares do grupo.

A Associação Cultural Mucambo: Percussão e Cultura Popular, em seu formato no momento de realização da pesquisa, apresentou-se como uma associação cultural sem fins lucrativos, que busca a valorização, conhecimento e difusão da cultura popular e dos ritmos afro-brasileiros. Em princípio, propõe cursos e aulas (e oficinas de curta duração) de História, percussão e outros elementos essenciais à formação dos alunos. O formato atual do curso oferecido pelo Mucambo é de dois anos, onde os alunos aprendem percussão de rua, que é apresentada em blocos e percussão de palco. Conforme o depoimento do Entrevistado 1: *“Uma coisa importante sobre o Mucambo é que, apesar das apresentações, o maior motivo é educacional, é dar essa formação, já que essa formação não é tão presente nos currículos regulares.”*

O grupo Mucambo, configurado em associação, apresenta-se como escola e núcleo de pesquisa, mas também faz apresentações ao público, e essas últimas em formato de espetáculos e *shows* podem ser consideradas o principal “produto” do Mucambo, sob a ótica de ser um empreendimento da indústria criativa. O portfólio de apresentações do grupo é composto por quatro itens principais, que serão detalhados adiante. Esses produtos podem sofrer alterações e variações, de acordo com o evento para qual foram contratadas, mas têm em sua base a demonstração e a valorização de elementos da cultura popular.

Estruturação da associação

O Mucambo é uma associação sem fins lucrativos, tendo sido formalizada em 2008. As pessoas que trabalham são remuneradas pelos serviços prestados, porém a associação é sem fins lucrativos. Os membros que participaram da regularização são chamados membros fundadores e podem assumir algum cargo dentro da associação, sendo eleitos por meio de assembleia geral ordinária. Os alunos dos cursos regulares, durante o curso, não são considerados membros da associação, mas podem se tornar membros após a formatura. As decisões são tomadas também na assembleia geral ordinária e referem-se às apresentações, repertório, indumentária, cenografia ou participantes do espetáculo, assim como àquelas que se referem aos cursos, oficinas ou atividades de difusão, via projetos promovidos ou patrocinados externamente. As oficinas são ministradas por membros da associação e abordam temas ligados à valorização e preservação da cultura popular. O formato do curso está sempre passando por adaptações, de acordo com a Entrevistada 2: “*hoje a gente conseguiu um formato que está muito bom, mas que provavelmente vai mudar daqui a um tempo.*”

O curso é realizado nas instalações do Conservatório de Música em São João del-Rei⁷ e o programa é dirigido para adultos. Ainda segundo a Entrevistada 2: “[...] *é um curso livre para adultos. A restrição que tem é serem adultos. A gente já tentou trabalhar com crianças e adolescentes, mas não dá certo não. O público-alvo são adultos.*”

No primeiro ano, os alunos recebem formação para tocar na rua, em blocos. No segundo ano a formação é voltada para apresentações de palco. O perfil dos alunos indica que o curso é bastante procurado por universitários e na mesma proporção por homens e mulheres. Alguns são estudantes de música que o buscam como uma formação complementar, já que não dispõem dessa formação dentro do Departamento de Música da UFSJ.

Por volta de 2008, o Mucambo passou por uma fase de transição na qual, além de ser promovida sua regularização como associação, ocorreram definições do perfil e do foco organizacional. Antes dessa transição, eram realizadas oficinas, mas também um grande número de apresentações, muitas vezes com cachês pequenos e sem muita estrutura ou foco. Porém, os membros perceberam que o objetivo principal do grupo, o educacional, não era atingido. Além disso, existiam conflitos internos sobre a orientação do trabalho e quanto ao produto criativo a ser gerado.

Segundo os Entrevistados 1 e 2, o número elevado de apresentações requeria muito tempo de ensaio, e não restava tempo para se dedicar ao ensino e à pesquisa sobre a cultura popular, considerado o objetivo principal. A ruptura fez com que o grupo se firmasse como um núcleo de ensino e divulgação de cultura popular e não apenas grupo voltado para realização de *shows* e apresentações públicas. Conforme dito pelo Entrevistado 1: “*a gente mudou completamente mesmo. Tornou-se uma escola mais do que um grupo de apresentação.*” E ainda pelo Entrevistado 4: “*eu achei interessante a parte didática, porque teve coisa que eu não aprendi no tempo que tava lá e aprendi só agora.*” A transição possibilitou o posicionamento do grupo, focalização no ensino e difusão da cultura popular através da música e percussão. A formalizada da associação, também possibilitou condições de crescimento e a realização de parcerias

7 Conservatório Estadual de Música Padre José Maria Xavier, São João del-Rei, Minas Gerais.

para favorecimento das atividades e captação de recursos via projetos como o evento Inverno Cultural realizado como atividade de extensão pela UFSJ em São João del-Rei e eventos semelhantes, realizados em municípios vizinhos.

A associação possui diversos parceiros em São João del-Rei e cidades vizinhas (Tiradentes, Lavras, Resende Costa, Ouro Branco e outras). São parceiros que auxiliam a montagem de som nos espetáculos, fazem a arte gráfica, produzem cartazes, imagens e materiais de divulgação na internet ou músicos que participam como convidados dos espetáculos ou mesmo de sua criação e produção. O Entrevistado 3, professor universitário e parceiro do grupo, afirma: *"hoje a gente tem uma relação, eu presto o serviço lá de direção musical, na medida do meu possível, e a gente vai fazendo um serviço de troca."* Alguns dos membros atuam fora do Mucambo, mas dentro da esfera da cultura popular, o que ajuda o fortalecimento da mesma e do contexto no qual o grupo está inserido. Finalmente, segundo o Entrevistado 1, uma parceria considerada fundamental para o grupo foi realizada com o local onde acontecem as oficinas: o Conservatório de Música que oferece total apoio logístico com salas de aula e outros espaços de apresentação e convivência.

Portfólio de apresentações: os produtos criativos e culturais

As apresentações no formato de espetáculos públicos (na rua) ou de palco e suas variações podem ser consideradas os produtos do Mucambo, quando analisados sobre a ótica de empreendimento criativo. O portfólio de apresentações é composto por quatro apresentações principais: (1) a aula-espetáculo, (2) o cortejo de rua, (3) o espetáculo de palco e (4) as oficinas. Cada apresentação é realizada por diferentes membros da associação. Em algumas, todo o grupo se apresenta, outras tem o número de músicos reduzido. Os responsáveis por cada atividade são escolhidos pelos membros da associação. Os alunos em formação participam de pelo menos dois espetáculos durante o curso de dois anos: o cortejo de rua, ao final do primeiro ano, e o espetáculo de palco, ao final do segundo ano. Conforme o Entrevistado 1:

Não existe uma rigidez de papel dentro da associação, no sentido de que às vezes um aluno vai tocar junto com a gente numa aula-espetáculo, de um jeito mais profissional. Esse aluno também vai receber pelo trabalho dele, mas não como aluno, como profissional junto com a gente.

A associação passou por um momento de diferenciação, pois, no início, as apresentações (produtos) não eram definidas por completo. Com o desenvolvimento e amadurecimento dos objetivos do grupo rumo ao ensino e com aquisição de mais experiência, as apresentações foram denominadas e definidas. Os cachês pagos pelas instituições privadas, o oferecimento de oficinas e espetáculos em projetos de extensão da Universidade Federal de São João del-Rei (Inverno Cultural e outros) e o pagamento dos alunos pelo curso, possibilitam a manutenção da Associação. Como relata a Entrevistada 2:

Não recebemos auxílio algum de parceiros, cobramos mensalidades, taxa mais simbólica do que lucrativa de R\$30. Quanto à subvenção de projetos da UFSJ, as oficinas ocorreram por um curto período e findado este, tivemos que devolver os instrumentos. O dinheiro que permite a manutenção dos instrumentos é dos cachês pagos pelas apresentações do grupo. As roupas das apresentações também são responsabilidade dos próprios alunos.

Conforme apresentado no *website* da organização, diversos espetáculos já foram apresentados pela associação. Uma síntese dessas apresentações no período de 2007-2010 é detalhada no Quadro 2, e ilustrada nas Figuras 1 a 4, a seguir. O cartaz do espetáculo *Cortejo de Rua* realizado em 27/11/2010, é apresentado na Figura 1,

e a visualização desse evento na Figura 2; o evento foi acompanhado pelas autoras do artigo.

Quadro 2 – Apresentações recentes da Associação Mucambo

APRESENTAÇÃO	DATA E LOCAL DO ESPETÁCULO
Cortejo	27/11/2010 às 17:00 hs - Largo do São Francisco ao Largo do Rosário e show no Largo do Rosário. São João del-Rei – MG Formatura dos alunos da Associação Mucambo.
Show no Bar	01/08/2010 a partir das 22:30 hs - Festival de Inverno de Ouro Branco (MG)
Cortejo	Dia 24/07/2010 às 15:00 hs - Festival de Inverno de Tiradentes Tiradentes – MG - da Estação ao Espaço Libertas
Aula Espetáculo	25/07/2010 às 19:00 hs. Inverno Cultural em São João del-Rei Anfiteatro do Campus Santo Antônio da UFSJ São João del-Rei - MG
Aula Inaugural das Oficinas	08/03/2008 às 19:00hs -Espaço Cultural Manicômicos. São João del-Rei - MG
Aula Espetáculo	07/06/2008 às 17:00h-Teatro Yves Alves, Tiradentes - MG
Batuque Cultural	10/11/2007 às 20:00h - Show no CIUNI - Centro de Integração Universitária da UFLA Universidade Federal de Lavras, Lavras - MG
Festa Show de Palco - Mucambo tomba o Patrimônio	Dia 20/10/2007 às 19:00h - Espaço Cultural Manicômicos São João del-Rei - MG - Soul, Erudito e o Eletrônico, Maracatu, Baião e Congado. Convidados: Jazz in the Box, Sinfônica de Barroso, cantora Marilane Sotani.
Espectáculo: Entre Couros e Coroas	Viagem musical de Minas a Pernambuco, explorando a musicalidade popular brasileira relacionada às coroações de reis do Congo. Fizeram parte do repertório ritmos tradicionais como o Congado, o Maracatu e o Afoxé, em arranjos que uniram os tambores a instrumentos de sopro, piano e cordas. (Sem informação da data)
Dia da Percussão	Primeira apresentação da turma de oficina do ano de 2006, realizado no Conservatório de Música Padre José Maria Xavier, em São João del-Rei, palestras, mostra vídeos e diversas apresentações musicais. (Sem informação da data)
Cortejo Camerata Lusitana	Praça da Igreja São Francisco ao Teatro Municipal de São João del-Rei, promovendo a abertura da apresentação da "Camerata Lusitana", grupo de música medieval portuguesa. (Sem informação da data)

Fonte: Associação Mucambo Percussão e Cultura Popular, Website, 2011.

As apresentações realizadas por um grande número de membros se dividem em duas: o cortejo de rua e o espetáculo de palco. O cortejo de rua é um bloco, no qual todos se apresentam com voz e instrumentos. Essa é uma apresentação bastante inspirada nos grupos de maracatu. O espetáculo de palco conta com mais recursos

tecnológicos, como sonorização, iluminação, efeitos cênicos. O período de oficinas oferece preparação em especial para essas duas apresentações, pois acontecem ao final de cada ano de curso. A preparação envolve as atividades de produção, cenografia, indumentária, adereços, expressão corporal, entre outras. São definidos grupos de trabalho que ficam responsáveis por cada atividade, pois cada uma requer habilidades diferentes, e também disponibilidade.

Figura 1 – Divulgação cortejo, 2010.



Figura 2 – Mucambo na Rua. Cortejo realizado no Centro Histórico de São João del-Rei, 2010



Figura 3 – Apresentação de aula-espetáculo na X Mostra de Cinema de Tiradentes, em 2007.



Figura 4 – Abertura do XX Inverno Cultural, São João del-Rei, realizado pela UFSJ, em 2007.



Fonte - figuras 1, 2, 3, 4: Associação Mucambo Percussão e Cultura Popular, Website, 2011.

A principal diferenciação dos produtos do Mucambo é o enfoque em ensino e difusão da cultura popular. No Cortejo de Rua, acompanhado pelas autoras e nos espetáculos de palco, são realizadas falas do grupo apresentando-se ao público, esclarecendo a contextualização histórica e cultural dos ritmos e músicas apresentados. São ressaltados os objetivos da associação, a relevância da cultura popular e do patrimônio cultural e o respeito do grupo por tais conteúdos que buscam conhecer, pesquisar, ensinar e em especial, refletir sobre. O estatuto da associação apresenta a preservação de cultura popular como um dos objetivos, mas os membros do Mucambo não se colocam como atuantes em preservação da cultura popular, conforme depoimento de membros do grupo:

[...] Apesar de constar em nosso estatuto, a questão da preservação fica a cargo das ações dos brincantes e 'donos' de tais manifestações e seus possíveis diálogos com outras instâncias tais como a política e outros, cabe a nós somente a reflexão sobre esta e outras questões. [...] Os brincantes de tais folguedos pesquisados é que são responsáveis pelas ressignificações e reelaborações de suas práticas, cabe a nós somente refletir e analisar estas questões. (ENTREVISTADA 2)

Perspectivas

Para os membros e parceiros entrevistados, o principal desafio do Mucambo é expandir sua atuação. Na avaliação dos membros fundadores o desafio maior é crescer de forma coerente, mantendo os objetivos principais e adequando o grupo às oportunidades que surgirem. Para isso, o grupo pretende buscar projetos de fomento às atividades, para que estas possam ser realizadas com qualidade e maior abrangência.

As atividades de ensino e pesquisa do Mucambo, apesar de terem passado por evolução e já apresentarem formato que atende aos objetivos do grupo, ainda merecerão maior atenção e o crescimento institucional é uma meta conforme dito pelo Entrevistado 1: *"eu espero um dia ainda poder ter uma sede, poder ter professores contratados, a gente ter um acervo de pesquisa do Mucambo, que o Mucambo pesquisou."*

Porém, os membros reconhecem, reflexivamente, que o crescimento institucional é uma consequência do trabalho realizado, de seu amadurecimento como participantes, do interesse do público alvo, da possibilidade e da disponibilidade dos recursos necessários. Como reflete o Entrevistado 4: *"A ideia é expandir a escola, ter mais professores, para poder ter mais turmas, ter outros tipos de aulas, mas isso tudo à medida que for possível."*

Análise e discussão: o Mucambo como indústria criativa

Conforme tratado na seção *Revisão da literatura*, três principais diferenciais (ou "tensões") caracterizam os empreendimentos das indústrias criativas: (1) a natureza simbólica e interpretativa dos bens dessas indústrias e suas repercussões sobre os processos de produção, consumo, e inovação; (2) os valores, ou o *ethos* de trabalho, o "estilo de vida" do produtor criativo e cultural, a filosofia da "arte pela arte" e seus efeitos em relações de eventuais conflitos com os imperativos do mercado; (3) a imprevisibilidade da demanda dos consumidores e seus impactos sobre a capacidade de intervenção das organizações criativas e culturais em analisar a demanda ou em moldar o mercado de modo a influenciar no consumo.

Observou-se que quanto à tensão (1), a natureza simbólica e interpretativa dos bens produzidos e suas repercussões sobre os processos de produção, consumo, e inovação, o grupo Mucambo expressa um propósito principalmente educacional e de difusão da cultura popular e, para tanto, assumiu um formato de associação sem fins lucrativos, caracterizando-se como um serviço. Ao oferecer seus produtos aulas e espetáculos ao público, a organização assume a posição de empreendimento criativo e cultural, oferecendo ao público mais amplo produtos simbólicos, expressivos, sem função utilitária, mas com função estética, interpretativa e experiencial. Nessa direção, busca ampliar seu público. Segundo o Entrevistado 4: *"aos poucos o Mucambo está ficando conhecido nas cidades ao redor e a divulgação é o próprio show."* A divulgação das oficinas e apresentações é feita por meio de cartazes, folders e também na mídia local, sendo perceptível que o grupo vem investindo na construção de sua imagem pública, via internet.

Por outro lado, é necessário saber para qual público o Mucambo necessita se tornar conhecido. Do ponto de vista do consumo de seus produtos, o Mucambo segmenta seus mercados em dois grupos simbióticos: os alunos (público prioritário) e o público mais amplo dos espetáculos realizados em locais públicos, praças e ruas, palcos abertos onde simultaneamente ocorrem o *show* e ensinamentos em cultura popular, uma vez que os espetáculos são idealizados como difusores dessa cultura, tendo como atores principais os alunos, nesse momento, transformados em professores e divulgadores da cultura popular e, ao mesmo tempo, artistas vivenciadores de sua experiência criativa.

Quanto à inovação, constata-se que o Mucambo realiza diferenciação/variabilidade de seus quatro produtos-chave, por meio da linguagem poética de seus materiais

de divulgação (ver Quadro 2), da cenografia, indumentária e do improviso dos *shows* (ver Figuras 1, 2, 3, 4), que têm um padrão formal definido que permite variações, reinterpretações e experiência pessoal dos alunos participantes. A bagagem de variabilidade é ampla e também pode ser observada nas imagens disponibilizadas no *website* do grupo (vídeos e fotos) e outros *websites* e agendas culturais de informação de lazer e turismo da cidade de São João del-Rei.

Para realizar suas atividades, a associação deve ter um planejamento semelhante ao de qualquer organização e necessita de recursos para sua manutenção, continuidade e crescimento ao longo do tempo. Necessita de recursos financeiros para sobreviver e se desenvolver, manifestando-se aqui a tensão (2), representada pelo dilema entre a arte e o mercado, os valores pessoais e *ethos* de trabalho da criação dos produtores e as necessidades de comércio de seus produtos. Os membros do Mucambo não têm como foco as apresentações. Como o objetivo principal é a formação, as apresentações são decorrentes das aulas, ou contratadas, como espetáculos em eventos (Inverno Cultural em São João del-Rei e em Ouro Branco; Batucada em Lavras). O grupo tende a se perceber e referenciar como atores na área educativa cultural e não como negócio artístico, incluindo venda de *shows* e espetáculos. O dilema arte/negócio se expressa com a sobrevalorização e idealização do lado educativo do negócio.

O grupo também necessita cumprir todas as obrigações formais como associação. Mesmo se tratando de uma instituição sem fins lucrativos, existem diversas obrigações gerenciais exigidas para o desenvolvimento das atividades, como geração de notas fiscais, certidão negativa de débitos e obrigações trabalhistas, mesmo não possuindo empregados. A manutenção dessas condições legais é também essencial para a obtenção de benefícios e financiamentos públicos culturais, outra fonte de possibilidades ainda relativamente pouco explorada pela associação, mas com potencialidades de sucesso e crescimento futuro.

Não se observou uma resistência explícita ao gerenciamento e/ou ao *marketing* e a venda (recebimento de recursos e pagamento) da atividade do Mucambo. É relevante notar, porém, que há utilização de formas negociais adaptadas pelo grupo, obtidas na observação de outros negócios e práticas criativas locais de natureza semelhante, com maior ou menor grau de formalização e improvisação ou realização em bases mais ou menos profissionais. Exemplos disso são: *website* flutuante, realização de vídeos profissionais e/ou caseiros de divulgação, ausência de práticas de planejamento formal e utilização de apoio de consultores em negócios, administração, custos, investimentos.

Quanto a tensão (3), referente à imprevisibilidade da demanda dos consumidores e seus impactos sobre a capacidade de intervenção das organizações criativas em analisar a demanda ou em moldar um mercado, influenciando no consumo, observa-se que o Mucambo vem apresentando uma evolução ao longo do tempo, no sentido de amadurecimento da construção de seu projeto de empreendimento e vislumbra um futuro mais estruturado institucionalmente, com a criação de sede própria e corpo de profissionais.

Quanto à análise do ambiente externo à empresa e capacidade de estruturação de mercado, a tensão imprevisibilidade da demanda se manifesta no caso Mucambo em um quadro em que a atuação como empresa da indústria criativa pode ser considerada secundária comparada a suas atividades educacionais, consideradas como objetivos principais da associação. Quanto aos processos de cocriação de experiência, produto, consumidor e discurso simbólico se misturam e se expressam nas imagens de divulgação do grupo Mucambo, espalhadas na internet. Mas a imprevisibilidade do futuro se manifesta e para se pensar sobre evolução futura é necessário considerar um horizonte de crescimento de suporte público à cadeia da indústria criativa, no qual os empreendimentos poderão dispor de condições de existência menos precárias. A região de São João del-Rei é rica em manifestações culturais e tradicionais, além de ser uma cidade de fluxo turístico significativo que poderá ser incrementado com o oferecimento de atrativos criativos e culturais de forma mais organizada ao longo do calendário de eventos e feriados de maior fluxo turístico. Devidamente equacionadas tais questões, a cidade poderá oferecer demanda consistente para os produtos criativos de empreendimentos criativos como o Mucambo. É necessário aperfeiçoar os mecanis-

mos de suporte administrativo, gerencial, financeiro às práticas de empreendimentos criativos, sob pena de que estes funcionem em um caráter temporário.

Considerações finais

Este estudo buscou contribuir no sentido de elucidar algumas questões envolvendo três especificidades ou tensões existentes (reportadas na literatura) em empreendimentos criativos e culturais, observando um grupo em uma localidade brasileira (cidade de pequeno porte), que pode ser representativa de um universo maior no país. Tal investigação se torna relevante hoje, uma vez que tais empreendimentos têm crescido mundialmente e gerado expectativas quanto a suas potencialidades, conforme observado na literatura. Tem sido reportado que indústrias criativas têm potencial de criar oportunidades de crescimento, geração de empregos e renda, uma vez que cultura e criatividade são universalmente distribuídos de forma que países, regiões, cidades ricos e pobres possuem recursos necessários para promover tais indústrias.

A partir do estudo de caso realizado, foi possível conhecer a história e a atuação da Associação Cultural Mucambo: Percussão e Cultura Popular, na cidade de São João del-Rei, em Minas Gerais. Em seu período de existência, ela assumiu duas posturas: a de um grupo improvisado iniciante em busca de definição e objetivos, até a situação de ser uma organização de ensino, estudo, pesquisa e difusão de percussão, cultura popular e ritmos afro-brasileiros que caminha para o futuro, embora o horizonte e o percurso apresentados ainda não sejam claros ou óbvios. A associação busca promover a formação educacional e difusão da cultura e patrimônio intangível, os ritmos afro-brasileiros, trabalhados em novos enfoques no ensino da percussão e em apresentações culturais (espetáculos) públicos.

O grupo Mucambo, desde sua criação em 2002, realiza apresentações e *shows* ao público e, em sua evolução, passa a seguir objetivos orientados ao ensino e difusão da cultura popular. Pode-se dizer que se configura como organização da indústria criativa desde seu início, mas para de fato constituir-se em organização necessita um caminho institucional que é oferecido pelo processo de criação de uma associação cultural sem fins lucrativos, em 2008.

Os processos organizativos da associação indicam desenvolvimentos que se expressam na formatação de conjunto de atividades de criação de um serviço (cursos, oficinas) realizados por alunos e um portfólio de "produtos" oferecidos ao público mais amplo (aula-espetáculo, cortejo de rua, espetáculos de palco e de rua). Tais atividades são essenciais para a obtenção de recursos de manutenção da associação. Os processos de divulgação, divisão de tarefas, direção e produção são definidos e organizados pelos membros por meio de assembleias. A produção dos cursos, oficinas e espetáculos passa assim pela diretoria e conselhos da associação e os atores envolvidos assumem as atividades necessárias. Existe, assim, divisão de responsabilidades e busca de gerenciamento do trabalho. Cada pessoa é remunerada pelo trabalho exercido. Os alunos atuam apenas nas apresentações que encerram cada ano, nas quais são trabalhados os elementos desenvolvidos durante o ano de curso, certificando o aprendizado e eventual continuidade de percursos (tornarem-se membros efetivos da associação).

O processo organizativo emerge e se institucionaliza em parcerias diversas – com o Conservatório Musical, que oferece o espaço de realização de atividades; com professores do Departamento de Música da Universidade (UFSJ); com as atividades de extensão universitária (Inverno Cultural e outros eventos); com as municipalidades vizinhas; com empresas locais de *design* gráfico, som, iluminação, confecção de indumentária e elementos cênicos, elaboração de *websites* e vídeos, suporte a realização de espetáculos (grupos e espaços culturais locais).

O estudo de caso realizado com a Associação Mucambo buscou analisar tais aspectos empresariais e de gestão, tendo observado a manifestação das três tensões tratadas na literatura: (1) *ethos* específicos de trabalho dos produtores, (2) práticas e lógicas híbridas (arte e negócio), e (3) indefinições quanto à relação organização/ambiente, demanda e criação de mercados. O estudo de caso permitiu a observação de

características, dificuldades e realidades de um empreendimento criativo e a percepção de oportunidades e possíveis caminhos do grupo estudado e de empreendimentos semelhantes, que mostram potencialidades, mas também incertezas e desafios que, ao que tudo indica, devem ser igualmente vivenciados por diversos outros grupos e localidades brasileiras.

Referências

- ANGROSINO, M. *Etnografia e observação participante*. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- ASSOCIAÇÃO MUCAMBO PERCUSSÃO E CULTURA POPULAR Disponível em: <<http://www.mucambo.net/>>. Acesso em 24/06/2011.
- ASSOCIAÇÃO CULTURAL MUCAMBO. Disponível em: <<http://mucambocultural.blogspot.com.br/>>. Acesso em: 28 ago. 2012.
- ASSOCIAÇÃO CULTURAL MUCAMBO - PESQUISA ENSINO - PERCUSSÃO E CULTURA POPULAR. Disponível em: <<http://mucambocultural.blogspot.com.br/>>. Acesso em: 07 maio 2014.
- BENDASOLLI, P. F. et al. Indústrias criativas: definição limites e possibilidades. *RAE*, v. 49, n. 1, p. 10-18, jan./mar. 2009.
- BENDASOLLI, P. F.; WOOD, JR. T. O paradoxo de Mozart: carreiras nas indústrias criativas. *Organizações & Sociedade*, v. 17, n. 53, p. 259-277, abr.-jun. 2010.
- BENDASSOLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. Significado do trabalho nas indústrias criativas, *RAE*, v. 51, n. 2, p. 143-159, 2011.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis: Vozes. 2004.
- BYRNES, W. J. *Management and the arts*. 3. ed. Burlington, MA: Elsevier, Focal Press, 2003.
- CAVES, R. E. *Creative industries: contracts between art and commerce*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 2000.
- CHASTON, I. Small creative industry firms: a development dilemma? *Management Decision*, v. 46, n. 6, p. 819- 831, 2008.
- CUNNINGHAM, S. D. From cultural to creative industries: theory, industry and policy implications. Media International Australia. Incorporating culture and policy. *Quarterly Journal of Media Research and Resources*, p. 54-65, 2002.
- CUNNINGHAM, S. D. Trojan horse or Rorschach blot? Creative industries discourse around the world. *International Journal of Cultural Policy*, v.15, n. 4, p. 375-386, nov. 2009.
- DEPARTMENT FOR CULTURE, MEDIA & SPORT, 1998, Transparency data. Creative Industries Mapping Documents 1998. Disponível em: <<https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-economic-estimates>> acessado em 31/05/2013.
- DEPARTMENT FOR CULTURE, MIDIA AND SPORTS. *Creative industries economic estimates*. 2011. Disponível em: <https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/77959/Creative-Industries-Economic-Estimates-Report-2011-update.pdf>. Acesso em: 31 maio 2013.
- DIAS, A. F.; DELLAGNELO, E. H. L. Práticas organizativas de grupos de cultura popular: das burocracias aos modelos alternativos de gestão. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

EIKOHOF, D. R.; HAUNSCHILD, A. Lifestyle meets market: Bohemian entrepreneurs in creative industries. *Creativity and Innovation Management*. v.15, n. 2, p. 234-241, 2006.

EIKHOF, D. F.; HAUNSCHILD, A. For art's sake! Artistic and economic logics in creative production. *Journal of Organizational Behavior*, v. 28 n. 5, p. 523-538, 2007.

FLORIDA, R. *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York: Basic Books, 2002. 434 p.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. *Indústria criativa: mapeamento da indústria criativa no Brasil*. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://www.firjan.org.br/economicriativa/download/Analise_completa.pdf>. Acesso em: 28 maio 2013.

FISCHER, T. et al. Olodum: a arte e o negócio. *Revista de Administração de Empresas*, v. 33, n. 2, p. 90-99, mar./abr. 1993.

HARTLEY, J. Creative Industries. In: HARTLEY, J. (Ed.). *Creative industries*. Oxford: Blackwell Publishing, 2005. p. 1-40.

HESMONDHALG, D. *The cultural industries*. London: Sage Publications, 2002.

HESMONDHALG, D.; PRATT, A. Cultural industries and cultural policy. *International Journal of Cultural Policy*, v.11, n.1, p.1-14, 2005.

HIRSCH, P. M. Processing fads and fashions: an organizational-set analysis of cultural industry systems. In: GRANOVETTER, M.; SWEDBERG R. (Ed.). *The sociology of economic life*. Boulder, Colorado: Westview Press, 2001. p. 287-304.

HITTERS, E; RICHARDS, G. The creation and management of cultural clusters. *Creativity and Innovation Management*, v. 11, n.4, p. 234-247, December, 2002.

HOBSBAWN, E.; RANGER, T. *A invenção das tradições*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

HOLANDA, L. A. Resistência ao management em organizações de cultura popular. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, EnEO, 6., 2010, Florianópolis. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2010.

HOWKINS, J. *The creative economy: how people make money from ideas*. London: Penguin Books, 2001.

JEFFCUTT, P.; PRATT, A. C. Editorial: managing creativity in the cultural industries. *Creativity and Innovation Management*, v. 11, n. 4, p. 225-233, dec. 2002.

JEFFCUTT, P. Indústrias Criativas. *GV Executivo*, São Paulo, v. 3, n. 4, p. 37-41, nov. 2004- jan. 2005.

KIRSCHBAUM, C. Entrepreneurship and authenticity: rappers in São Paulo. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS- EnEO, 5., 2008, Belo Horizonte, MG. *Anais...* Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós Graduação em Administração, 2008.

LAMPEL, J.; LANT, T.; SHAMSIE, J. Equilíbrio em cena: o que aprender com as práticas organizacionais das indústrias culturais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 49, n. 1, jan./mar. p. 19-26, 2009.

LAWRENCE, T. B.; PHILLIPS, N. Compreendendo as indústrias culturais. In: WOOD JR., BENDASSOLLI, P. F.; KIRSCHBAUM, C.; CUNHA, M.P. (Coord.). *Indústrias criativas no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2009. p. 3-23.

MCCARTHY, B. Case study of an artists' retreat in Ireland: an exploration of its business model. *Social Enterprise Journal*, v.4, n.2, p.136-148, 2008.

- MIGUEZ, Paulo. A economia da cultura como campo de estudos e a novidade da economia criativa. In: BRASIL. Ministério Da Cultura. *Plano da Secretaria de Economia Criativa: diretrizes e ações, 2011-2014*. Brasília: Ministério da Cultura, 2011. p. 95-99.
- OGURI, L. M. B.; CHAUVEL, M. A.; SUAREZ, M. C. O processo de criação das telenovelas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 49, n. 1, p. 38-48, jan./mar. 2009.
- PETERS, M.; FREHSE, J. BUHALIS, D. The importance of lifestyle entrepreneurship: a conceptual study of the tourism industry. *Pasos*, v. 7, n. 2, p. 393-404, 2009.
- PETERSON, R. A. In search of authenticity. *Journal of Management Studies*, v. 42, n. 5, july, p. 1083-1098, 2005.
- PINE II, B.J.; GILMORE, J.H. *The experience economy*. Boston Massachusetts, Harvard Business Review Press, Updated Edition, 2011.
- RAMOS, A. G. *A nova ciência das organizações: uma reconstrução da riqueza das nações*. Rio de Janeiro, Editora FGV, 1981.
- SOUZA, M. M; CARRIERI, A. P. Racionalidades no fazer artístico: estudando a perspectiva de um grupo de teatro. *RAE*, v. 51, n. 4, p. 382-395, jul./ago. 2011.
- STONER, P. *Soft innovation: economics, product aesthetics and the creative industries*. Oxford: Oxford University Press, 2010.
- SUAREZ, M. C.; CASOTTI, L. Orientação para o mercado no terceiro setor – a arte do Afro-Reggae. In: CHAUVEL, M. A.; COHEN, M. (Org.). *Ética, sustentabilidade e sociedade: desafios da nossa era*. Rio de Janeiro, RJ: Mauad Editora, 2009.
- UNCTAD. *Creative Industry and Development*. In: UNITED CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT, 11., 2004, São Paulo. *Conference...* New York: United Nations, 2004. Disponível em: <http://unctad.org/en/docs/tdxibpd13_en.pdf>. Acesso em: 05 maio 2008.
- UNCTAD. *Trade in creative products reached a new peak in 2011*. 15 maio 2013. Disponível em <<http://unctad.org/en/pages/newsdetails.aspx?OriginalVersionID=498>>. Acesso em: 28 maio 2013.
- UNCTAD. *Creative economy report UNCTAD creative economy a feasible development option*. 2010. Disponível em <http://unctad.org/es/Docs/ditctab20103_en.pdf>. Acesso em: 28 maio 2013.
- WOOD JR., T. et al. (Coord.). *Indústrias criativas no Brasil*. São Paulo: Atlas, FGV-EAESP, 2009.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

Submissão: 04/9/2012
Aprovação: 30/3/2014