

A black and white portrait of a man with a beard and mustache, wearing a plaid shirt. The image is partially obscured by large, abstract yellow shapes that resemble musical notes or stylized letters. The background is white.

Gestão Contemporânea das Artes - música e artes cênicas

Módulo 1
Planejamento para artistas
driblando as incertezas

Videoaula 4
Planejamento estratégico
voltado para o setor da música

Erick Krulikowski



Gestão Contemporânea das Artes: música e artes cênicas

Para o Instituto Cultural Vale, incentivar e difundir a cultura é uma forma de promover uma transformação significativa na sociedade e guiar as próximas gerações em direção a um futuro mais plural e com novas perspectivas. Pensando nisso, lançamos o Gestão Contemporânea das Artes.

O Gestão Contemporânea das Artes é um programa de formação virtual de profissionais de cultura que tem como objetivo a profissionalização e a formação crítica de artistas, agentes, gestores e produtores da cultura. Por meio dele, o Instituto Cultural Vale pretende fomentar a cadeia produtiva cultural no país, incentivando profissionais a buscar autonomia de atuação no mercado de trabalho.

O programa é composto por uma palestra inaugural sobre o Futuro das Artes, seguida de três módulos divididos em: Planejamento para artistas – driblando as incertezas; Ambientação digital – os novos desafios; e Sustentabilidade e cultura: abordagens desafiadoras. São, ao todo, nove videoaulas, com apostilas sobre cada

um dos temas, e *lives* com os professores de cada um dos módulos. Todo esse conteúdo faz parte do acervo do Instituto Cultural Vale e está disponível em www.institutoculturalvale.org.

Os temas das videoaulas com os seus respectivos professores são:

Planejamento para a cultura: das incertezas à visão de futuro

Maria Helena Cunha

Aspectos jurídicos da cultura

Cris Olivieri

Planejamento estratégico voltado para as artes cênicas

Romulo Avelar

Planejamento estratégico voltado para o setor da música

Erick Krulikowski

Conteúdo horizontal para um público que quer experiência

Ana Carolina Almeida Souza

Produção de conteúdo para plataformas virtuais

Luiz Felipe Fernandes

Sustentabilidade para o setor cultural

João Leiva

Experiências sustentáveis nas artes cênicas

Fernando Yamamoto

Desafios à sustentabilidade na cultura - públicos *on-line*

Daniela Ribas

Desejamos a todos um ótimo curso.

Instituto Cultural Vale



Foto: Júlio Benedito

Planejamento estratégico voltado para o setor da música

Elaborar o planejamento estratégico de uma carreira artística é uma tarefa desafiadora, ainda mais em um mundo em constante transformação. Este módulo tem como objetivo estruturar um processo de pesquisa, reflexão e criação de um percurso estratégico, tático e operacional que ajude produtores e artistas a pensar no desenvolvimento de carreiras de forma mais sustentável.

Erik Krulickowski - Graduado em Música pela USP e mestrando em Liderança e Estratégia pela Fundação Dom Cabral (FDC). É professor, consultor e palestrante especializado em *clusters* criativos, empreendedorismo e gestão de negócios com foco em música, audiovisual, tecnologia, eventos e museus. É coidealizador do Festival MARTE – Música, arte e tecnologia; professor convidado da FDC; e Diretor Executivo da iSetor.

Introdução

No filme *A Chegada*, que ganhou o Oscar de melhor filme em 2016, naves alienígenas chegam às principais cidades do mundo. Uma linguista e um militar são chamados para decifrar as mensagens deles, que revelam, mais do que um simples idioma, uma forma de enxergar o futuro. O filme parte da hipótese Sapir-Whorf (hipótese de relatividade linguística), que afirma que o idioma modela a forma como pensamos. Ou seja, a língua não seria só um meio de expressar nossos pensamentos, mas também teria influência sobre eles e, conseqüentemente, na forma como nos relacionamos com o mundo. Ainda que não exista um consenso entre os teóricos de que a premissa é válida (ou seja, que cada idioma afeta a forma como pensamos e atuamos), é um fato que linguagem e pensamento interagem de múltiplas formas.

O ensino da arte e da música, por exemplo, nos possibilita compreender e criar novos códigos, símbolos, representações e interpretações do mundo, e que certamente modificam a forma como refletimos sobre nós mesmos e sobre a realidade que nos cerca. Cada código que se apresenta para nós, cada conhecimento acumulado e cada reflexão nos permite criar novos 'óculos de ver o mundo'. Quanto mais tivermos um repertório de abordagens diferentes, melhor será nossa capacidade de compreender o contexto e aplicar ferramentas mais adequadas ao nosso dia a dia.

No campo da gestão e dos negócios, incluindo o tema deste módulo – planejamento estratégico –, acontece o mesmo: quanto mais nos debruçamos sobre os códigos e sobre a maneira de pensar e agir nesta área, nossa forma de ver e atuar no mundo também muda. Aprender a base desses códigos nos permite 'hackear' o sistema, criando novas formas e modelos que estejam mais adequados à carreira que queremos desenvolver.

Este material tem como objetivo ser uma porta de entrada para alguns desses códigos, apresentando alguns conceitos já conhecidos (alguns com novas

abordagens) e outros diferentes. O foco é tratar dos principais desafios relacionados ao processo de planejamento estratégico aplicados ao setor da música. O primeiro desafio é entender mais a fundo sobre o processo de planejamento estratégico, mais especificamente na análise e no diagnóstico necessário para compreensão do contexto. O segundo é construir uma identidade artística, que significa definir como a sua potência criativa, seus valores e suas características específicas podem se conectar com um público e tenham mercado. O terceiro é como pensar em um processo de desenvolvimento que seja representado em projetos e ações de curto, médio e longo prazos.

Este módulo é destinado a você que pretende desenvolver uma carreira artística na música, seja como artista independente, compositor, intérprete ou instrumentista. Ele é focado naqueles artistas que produzem música original, sejam músicas autorais (composições próprias ou de outros artistas, mas que ainda não tenham sido gravadas) ou releituras (entendendo releituras como músicas já gravadas, mas com alterações nos arranjos, na harmonia, na estrutura, no andamento ou outras características que imprimam uma marca própria do artista). Apesar de o processo de planejamento proposto aqui poder ser utilizado em qualquer tipo de carreira musical ou negócio, ele está mais voltado para carreiras artísticas que tenham esses objetivos.

O maior objetivo é contribuir para o desenvolvimento de novas carreiras artísticas, mais sustentáveis e capazes de liderar novas dinâmicas e fluxos, tanto simbólicos quanto econômicos, no ecossistema da música.

1. Planejamento estratégico em um mundo em constante transformação

“2020 será um ano incrível!” Acredito que muitos de nós começaram o ano de 2020 com esse pensamento. Três meses depois, a maior parte dos planos de todos foi por água abaixo. O que fazer com todos os planos, shows, viagens e expectativas criadas?

Esse não é um cenário comum, mas tampouco será impensável no futuro. Conforme o mundo fica mais conectado e rápido, fica também mais complexo e incerto. É o que chamamos de mundo VUCA, que é um acrônimo em inglês para identificar um contexto Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo. Ou seja: qualquer coisa que aconteça na China, EUA ou África poderá impactar algo no Brasil. Sendo assim, como planejar num contexto desse?

Em um ambiente como esse é que planejar se torna ainda mais importante. No final das contas, o processo de planejamento nos exige estudar e criar cenários, pensar em possibilidades, imaginar opções. Para improvisar na música, estudamos escalas, harmonias e progressões para que, na hora do show, consigamos expressar sentimentos em forma de ideias musicais. Com o planejamento acontece o mesmo: no fundo, planejamos para poder improvisar. É uma forma de termos repertório e estarmos sempre preparados para agir e dançar conforme a música. É um processo de desenvolvimento de competências, de autoconhecimento, de

entendimento de quem somos nós e qual é o contexto do mundo, para que possamos exprimir nossa identidade de uma forma que o mercado entenda. Planejar não significa necessariamente ter que seguir à risca o que foi previsto, ainda que a situação tenha mudado completamente, mas, sim, realizar o que foi proposto e, caso a situação mude, ser capaz de traçar um novo caminho rumo ao mesmo objetivo.

Vicente Falconi, consultor de empresas, questiona no livro *O verdadeiro poder* por que falhamos. Segundo ele, falhamos porque:

1. Não estabelecemos as metas certas (ou seja, não sabemos aonde queremos chegar);
2. Não fazemos bons Planos de Ação, seja porque não conhecemos os métodos de análise ou porque não temos as informações necessárias (ou seja, não sabemos como chegar);
3. Não executamos completamente, e a tempo, o Plano de Ação (ou seja, porque não conseguimos conduzir o negócio na direção que desejamos);
4. Podem ocorrer circunstâncias fora de nosso controle.

E por que realizar um plano estratégico é tão difícil? Porque ele tem origem na parte mais complicada: definirmos aonde queremos ir. Parece simples, mas poucos artistas sabem de fato aonde querem ir ou se querem assumir o estilo de vida necessário para que uma carreira artística seja sustentável a longo prazo. Aliás, uma carreira artística sustentável e de sucesso não necessariamente significa 'fama', mas, sim, uma carreira na qual o artista está fazendo aquilo que quer e da maneira que está coerente com seus valores e necessidades. É preciso entender por que você quer desenvolver uma carreira artística na música. Qual é o papel da música em sua vida? *Hobby, hobby* remunerado, trabalho ou um negócio? Por

exemplo: se você não gosta de viajar tocando e de ficar longos períodos longe de casa, será que uma carreira que dependa de shows ao vivo vai satisfazer você plenamente?

Outro desafio é como planejar quando você ainda não sabe qual é sua identidade artística (ou seja, o que está oferecendo) e não sabe ao certo qual é seu público. Eric Ries (2019), no livro *A startup Enxuta*, trata do desenvolvimento de negócios em ambientes nos quais não se sabe ao certo qual é a solução e qual é o público. É um pensamento que também pode ser aplicado na área da música – basta substituir o termo *'startup'* por um artista em início de trabalho e, cliente, por público. Para Ries (2019), existem dois supostos fundamentais:

Suposto #1 - Uma carreira artística iniciante não é uma versão menor de carreira artística de grande porte. Não evolui de acordo com um plano diretor.

Suposto #2 - Carreiras artísticas que vingam são aquelas que passam rapidamente de um erro a outro, num processo de adaptação, iteração e aprimoramento da ideia inicial à medida que vão recebendo subsídios do público.

Além dos supostos, Ries (2019) parte de três premissas principais:

1. Toda carreira parte de uma série de hipóteses não comprovadas (ou "bons palpites"), sintetizadas em um "canvas do modelo de negócios" (Business Model Generation);
2. Teste das hipóteses com a abordagem chamada de "desenvolvimento junto com o público". O produto mínimo viável (que é a proposta artística inicial) + opinião do cliente = revisão da hipótese + ajustes;
3. "Desenvolvimento ágil" + desenvolvimento junto com o público = carreira desenvolvida de forma constante e incremental.

Assumimos, então, que o planejamento estratégico, mais do que determinar ações a serem executadas a médio e longo prazos, procura estabelecer diretrizes e visões de longo prazo, sendo que as ações poderão mudar a curto prazo em função de ameaças e oportunidades. A fonte da vantagem competitiva é focada na pesquisa, descoberta e reconfiguração da proposta artística e das capacidades internas, construindo novas identidades e novas combinações ao longo do tempo. Esse processo também é parecido com o proposto no Módulo 3 - Desafios à sustentabilidade na cultura: públicos *on-line*, escrito por Dani Ribas.

O processo de planejamento estratégico deve, então, dar conta de diversas variáveis, de longo, médio e curto prazos, assim como de expectativas, desejos e objetivos pessoais em um contexto de mercado. Para que isso seja possível, ele é dividido em três partes:

- plano estratégico, que apresenta uma visão da carreira, com foco no longo prazo, consolidando também objetivos gerais, além dos valores, missão, visão, etc. É um plano que é feito considerando um horizonte de 2 a 3 anos, por conta das mudanças cada vez mais rápidas. O plano estratégico deve responder, principalmente, ao primeiro ponto exposto por Falconi – definir aonde você quer chegar;
- plano tático, que se relaciona com os objetivos gerais, mas agora busca consolidar as principais ações a serem realizadas a médio prazo nas diversas questões que envolvem a carreira – quais são as grandes ações de marketing, os projetos de álbuns ou espetáculos, novos projetos e parcerias, turnês para outras regiões ou países, etc. O plano tático deve responder ao ponto 2 exposto por Falconi – como pretende chegar lá;
- plano operacional, que traz uma visão das tarefas rotineiras que devem dar conta das ações descritas no plano tático.

Apesar de estar separado em etapas, ele pode ser considerado um processo criativo de pesquisa, apropriação, criação e novas pesquisas, até que se chegue a um resultado global consistente. As etapas podem ser divididas da seguinte forma:

Etapas		O que analisar e definir
Plano estratégico	Diagnóstico e análise	Análise do ambiente externo - macroambiente político, econômico, social e tecnológico; análise do mercado da música e suas tendências; Análise interna - linha da vida (histórico), missão, visão, valores, princípios, fortalezas, fraquezas; FOFA (ou SWOT).
	Estratégia e modelo de negócios	Estratégia, posicionamento, proposta artística. Modelo de negócios.
Plano tático		Ações e projetos prioritários; resultados esperados a médio e longo prazos.
Plano operacional		Ações, responsáveis, quanto, como, onde, quando (a chamada ferramenta 5W2H)

2. Plano estratégico: Diagnóstico e análise

2.1 Entendendo o ambiente externo

Parte do processo de planejamento estratégico, em seu início, é dedicado a entender o ambiente externo – ou seja, o que está acontecendo no mundo em termos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos. A situação econômica do país, as políticas públicas de incentivo à cultura e as dinâmicas sociais interferem diretamente em nossa atividade, e, portanto, entender quais são os elementos em que não temos controle, mas que podem ajudar ou atrapalhar nossos planos, torna-se parte importante do contexto. Esses elementos são chamados também de oportunidades e ameaças. Alguns exemplos de contextos externos que impactam uma carreira artística: a crise econômica, que pode fazer com que as empresas não consigam investir em projetos incentivados pela Lei Rouanet, assim como fazer com que as pessoas percam poder de consumo; o dólar alto, que ao mesmo tempo encarece itens como equipamentos e viagens ao exterior e pode também significar mais recursos para aqueles que conseguem prestar serviços para fora; o contexto atual, que acentuou certo ‘excesso’ de conteúdo, fazendo com que as pessoas ficassem mais cansadas e com menos disposição para determinadas atividades.

Além disso, compreender a situação do ecossistema da música é parte fundamental para que você entenda qual é o cenário. Por exemplo, alguns pontos relevantes que precisam ser levados em consideração ao se pensar numa carreira artística:

- A receita total do mercado mundial de música gravada cresceu 8,2% em 2019, subindo para US\$ 20,2 bilhões. A receita de **streaming** cresceu 22,9%, para US\$ 11,4 bilhões, e, pela primeira vez, representou mais da metade (56,1%) da receita mundial de música gravada;
- Ainda que a receita de **streaming** seja crescente, ela é extremamente concentrada: estudo da empresa americana Alpha Data aponta que 1% dos artistas são responsáveis por 90% do total de **streams** nas plataformas digitais. O resultado, muitas vezes, é a potencialização da concentração, criando um mercado do estilo “o vencedor leva tudo”, no qual quem se consolida no setor termina por dominá-lo. Veja mais sobre o efeito das plataformas no mercado da música no módulo 3 – “Desafios à sustentabilidade na cultura: públicos **on-line**”, escrito por Dani Ribas;
- De acordo com relatório da International Federation of the Phonograph Industry (IFPI), em 2019 as receitas de sincronização aumentaram 5,8% em relação a 2018, representando US\$ 500 milhões, ou 2,4% da receita geral de músicas gravadas no mundo;
- Algumas carreiras artísticas independentes têm conseguido crescer com estratégias de nicho e com modelos de negócio bastante diferentes uns dos outros.

É possível fazer diversas outras análises sobre o mercado da música, não apenas no Brasil como também em nível regional ou local. Selecionar as informações mais relevantes e que ajudem a entender possíveis ameaças e oportunidades é parte do processo de análise do ambiente externo.



2.2 Como aprender com os outros: Pesquisa de referências

A pesquisa de referências é uma das etapas mais importantes e que tem menos atenção por parte dos artistas, de forma geral. É ela que possibilita maior consciência sobre o que está acontecendo no nicho específico que você pretende atuar. Essa pesquisa pode ser dividida em três tipos:

Referências criativas - é a pesquisa de artistas que sejam referências musicais, estéticas ou de mensagem. São artistas com os quais você pode buscar referências para o seu trabalho na parte criativa. Identifique os artistas e procure descrever quais são os pontos que mais chamam atenção no trabalho deles e que podem ajudar a pensar em soluções para a sua carreira;

Referências de carreira - é a pesquisa relacionada ao desenvolvimento de carreiras, posicionamentos, estratégias de marketing, etc. Podem ser carreiras do seu gênero ou outras carreiras que possam servir para trazer ideias;

Pesquisa de carreiras no mesmo nicho - além das pesquisas de referências, é fundamental pesquisar as carreiras dos artistas que atuam no mesmo segmento que você, em nível local, regional ou nacional. A partir dela, é possível entender em qual patamar estão as carreiras de sucesso (ou seja, até onde você poderia chegar) e qual caminho trilharam. Mapear questões como histórico, álbuns lançados, tempo de carreira, número de shows no mês, estimativa de cachê por show e fontes de receita podem ser muito úteis para entender até onde você pode chegar no nicho em que pretende atuar.



2.3 Análise interna

A análise interna busca entender melhor questões como: quais são meus valores? O que eu pretendo com a música? Quais são as minhas habilidades, conhecimentos e recursos? Quais são minhas fraquezas? Onde preciso me desenvolver? Quais são as características mais marcantes da minha ideia / projeto?

Durante muito tempo, a Psicologia e as organizações estiveram focadas em entender os pontos fracos dos indivíduos, entendendo que o foco do desenvolvimento é preencher as lacunas. Ainda que minimizar as fraquezas seja parte importante do desenvolvimento, outros ramos da Psicologia começaram a olhar em outra direção – os talentos de cada pessoa são permanentes e únicos, e o maior potencial para o crescimento de cada pessoa está em seus pontos fortes. Esse ramo é a psicologia positiva, uma área que cresceu muito nos últimos anos, junto com pesquisas, artigos e livros de profissionais como Martin Seligman, Shawn Achor e Daniel Goleman. A psicologia positiva se dedica a entender como despertar e manter a felicidade, buscando nas vivências e nas experiências das pessoas aspectos que as ajudem a elevar a qualidade de vida.

E o que isso tem a ver com o desenvolvimento de uma carreira artística? É preciso entender quais são as nossas motivações, qual é nosso propósito e quais são os nossos pontos fortes; eles devem ser a base de nossa identidade artística. Ter uma compreensão mais completa nos ajuda a entender com o que podemos contar na hora de elaborar nosso plano estratégico.



2.4 Consolidando as informações

As informações dessa etapa inicial devem ser consolidadas num quadro FOFA (ou quadro SWOT), já mencionado no capítulo inicial deste módulo. Esse quadro deve ser entendido como um mapa de jogo, no qual é possível entender qual é o universo do jogo, o que pretende com ele, quem são os principais personagens do jogo, quais são suas habilidades. Somente com isso é que você poderá definir como pretende jogar e qual estratégia utilizar.

3. O ‘coração’ do plano estratégico: proposta artística, público e diferencial

3.1 O que é estratégia

Existem muitas definições para o termo estratégia, já exploradas em livros, filmes e músicas, o que acaba também, muitas vezes, fazendo com que o conceito se perca. O que significa estratégia? O que é uma decisão estratégica e o que não é uma decisão estratégica?

Para Jack Welch, ex-CEO da General Eletric, “estratégia significa fazer escolhas claras a respeito de como competir”. Para Bernardes, Dias e Drummond (2008), estratégia é “a escolha sobre como iremos usar nossos recursos para criar valor para clientes, superar alternativas concorrentes e crescer”. A estratégia está relacionada à definição sobre aonde queremos ir, com base em nossos objetivos e nossos valores, e sobre como pretendemos fazer para chegar lá. Portanto, deve nos ajudar a entender o que é importante em nossa trajetória – e também o que não é.

Brian Halligan, Diretor executivo da Hubspot, diz que “a arte da estratégia é saber quando dizer não”. Em um universo criativo no qual somos convidados e tentados a fazer novas parcerias e a participar de novos projetos, entender a quais projetos

dizer sim ou não é parte do pensamento estratégico. Outro executivo, Dave Packard, tem uma frase genial a respeito: “mais empresas morrem de indigestão do que de fome”. Na ânsia de tentar de tudo para que nossa carreira decole, e sem pensar no que de fato pode significar uma evolução, acabamos nos envolvendo em tanta coisa que pouco tempo sobra para fazer o que realmente importa. Definir uma estratégia, portanto, significa ter parâmetros para escolher e tomar decisões.

Uma estratégia de carreira contempla:

- definir, com base no seu estágio atual, aonde você quer chegar;
- qual é o público;
- qual é seu posicionamento e quais são seus diferenciais;
- qual é sua proposta artística;
- quais serão seus parceiros principais;
- quais são as ações prioritárias;
- como pretendo gerar receitas (quais são os produtos e serviços).

3.2 Proposta artística, posicionamento e diferencial

Proposta artística é uma descrição da sua identidade como artista, evidenciando as características mais marcantes e que diferenciam você de outros artistas. O objetivo da proposta é ajudar o artista a se posicionar junto a um público e entender o que pode fazê-lo se destacar no mercado.

Uma proposta artística potente:

- Se comunica com o público;
- Contempla as características artísticas mais marcantes;
- Tem um diferencial (não somente artístico);
- Consolida essas características em um produto musical único (música, letra, *performance*, estética, interação com o público ao vivo e nas redes, etc.)

Estabelecer diferenciais e descrevê-los é parte importante da proposta artística, e para ter um diferencial você precisa saber:

- Em qual mercado você atua;
- Quem é seu público;
- O que seu público está escutando (quais são os outros artistas que disputam a atenção).

Uma boa forma de entender quais são os diferenciais da proposta é estabelecer qual a é a fonte principal do que chamamos 'vantagem competitiva' – que, em linhas gerais, significa como pretendemos competir e onde nos destacaremos. Nossa estratégia tem que variar em função do gênero e do tipo de mercado em que pretendemos atuar. Ela pode se basear nos seguintes fatores:

- O que eu faço – pode ser um tipo de música, letra, mensagem, estética;
- Como eu faço – **performance**, sequência de ações, interação com os fãs, tipos de projetos;
- Para quem eu faço – público com o qual me comunico diretamente.

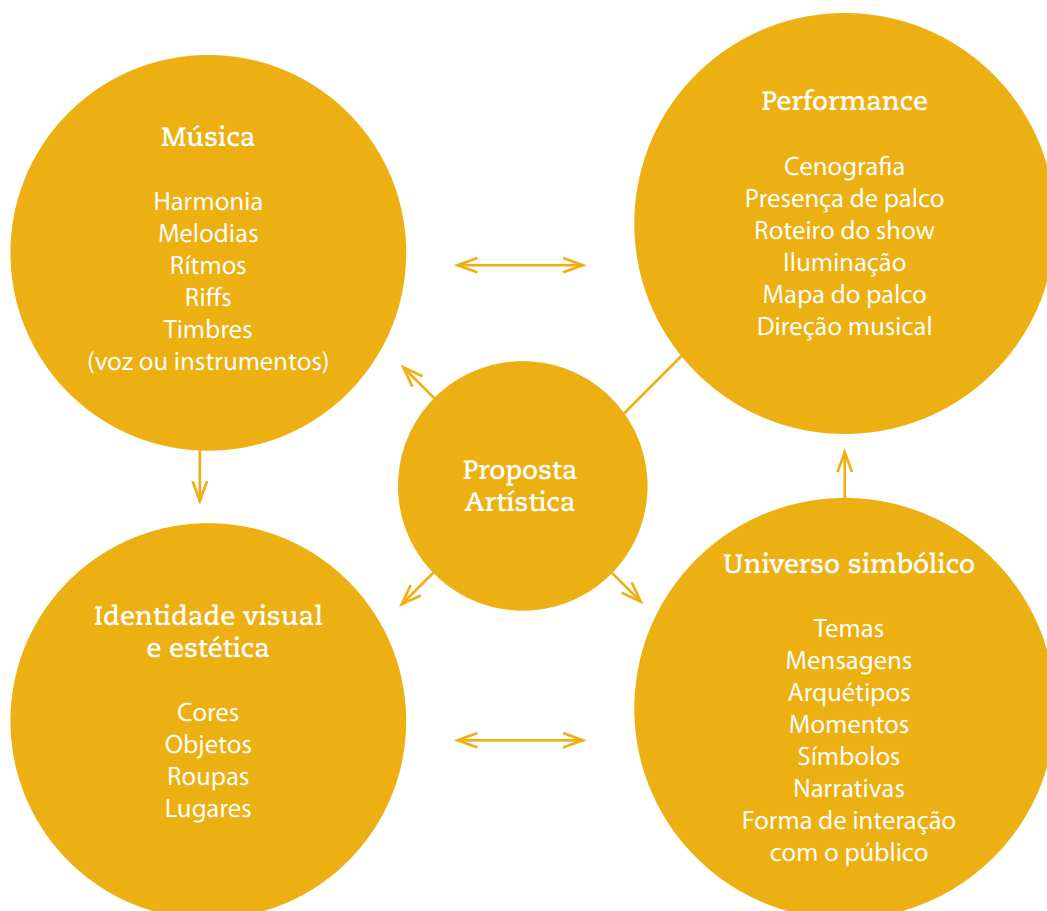
É possível que um artista tenha como foco e estratégia se comunicar com um público específico (ou seja, “para quem eu faço”), com necessidades específicas e mensagens específicas. É o que chamamos de um artista de nicho, que consegue representar os desejos e inquietações de um público determinado. O desafio de atuar em nicho é o tamanho do público; a oportunidade é que é um público fiel.

Artistas que querem focar sua estratégia no “o que eu faço” muitas vezes pensam em produtos inovadores, diferentes, que sempre os colocam num patamar diferente e chamam a atenção do mercado com o que propõem. Já outros artistas estão focados no “como eu faço”: ou seja, suas plataformas de interação com os fãs, sua maneira de se conectar e produzir são determinantes na sua estratégia. Buscar centrar forças em uma estratégia que potencialize nossos pontos fortes é

um ponto relevante em um plano de sucesso (lembrando também que mesmo os pontos fortes precisam ser trabalhados, assim como pontos fracos ou pontos ainda não contemplados devem fazer parte do plano).

3.3 Definindo a proposta artística

O músico deve procurar definir o máximo possível qual é o universo artístico que se relaciona com suas músicas e seu trabalho – música, *performance*, identidade visual e universo simbólico. Quanto maior a possibilidade de expansão da mensagem, maiores também serão suas condições de se conectar com seu público e também de gerar novas fontes de receita. A sustentabilidade de uma carreira independente pode ser relacionada com a diversidade de fontes e formas de gerar recursos - seja por meio de cursos, direitos autorais, patrocínios, laboratórios, shows, etc.



O universo artístico é o que está mais próximo dos valores do artista ou do grupo, ou do que o grupo acredita ser importante. Ele traduz a sua visão de mundo, e é o que está presente de forma subjetiva em tudo o que produz. O artista precisa estar conectado com os movimentos da cultura, entendida, aqui, como um conjunto de hábitos sociais e de comportamento de quem consome música, aplicando conceitos como “Zeitgeist”. Zeitgeist é uma palavra em alemão que significa espírito do tempo, podendo ser entendido como o conjunto de clima cultural do mundo, em um determinado tempo. Como disse o músico Benti: o importante é “fazer música com a qual as pessoas queiram se conectar.”

A proposta artística, portanto, deve ser parte de uma tríade fundamental na construção da carreira: por um lado, as demandas, desejos e movimentos que acontecem no macroambiente; por outro, o nosso público, que é parte constituinte desse cenário e é influenciado por ele; e, por fim, a proposta artística, que oferece e gera valor ao seu público e, de alguma forma, responde a essas questões. Quando existe essa conexão, o artista torna-se relevante para o público, e uma vez sendo relevante é possível traçar estratégias de receita. A busca, portanto, é pela relevância.

O artista cada vez mais pode ser encarado como transmídia – ou seja, um artista cuja mensagem está presente em diferentes formatos e suportes. Pensar em um clipe a partir de uma história ou que tenha uma linguagem visual específica e marcante pode resultar também em outras formas expandidas de continuar reverberando e interagindo com o público, incluindo formas de gerar receitas: vendas de produtos, *merchandising*, etc.

É preciso que cada artista tenha que trabalhar arduamente em todos esses campos? Depende. Na verdade, se um artista se concentra em um campo somente, terá que se especializar e se diferenciar ainda mais nele. Assim, caso queira se concentrar somente no campo musical, deverá pensar em produzir algo que seja tão inovador que compense as lacunas nos demais campos.

Um exemplo de descrição de proposta artística é a da banda Congadar: “Através da mistura do congado com o **rock** e o **blues**, o Congadar busca criar uma nova linguagem com forte ligação na identidade cultural de Minas Gerais. A proposta traz a valorização da cultura negra, com foco nos temas do congado entoados em três vozes, e a junção dos toques cruzados dos tambores mineiros com bateria, baixo e guitarra”.

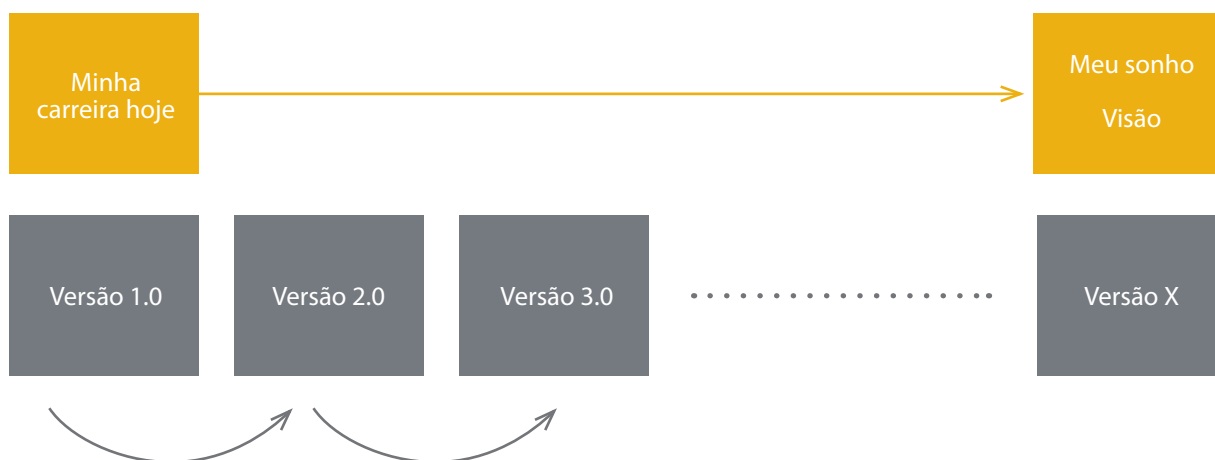
3.4 Proposta artística e diversificação de receitas

A proposta artística deve se relacionar com uma estratégia de diversificação de fontes de receita ao artista e, neste sentido, o entendimento sobre qual estratégia competitiva adotar é fundamental. Se você almeja uma carreira no mercado independente, com atuação em nicho, será difícil obter receitas significativas do digital, cujo modelo é focado em escala. A melhor alternativa será criar múltiplos produtos relacionados aos shows, novas **performances**, campanhas de **crowdfunding**, entre outros, que busquem capturar a identificação com um público específico. Alguns artistas, devido ao tipo de conhecimento que acumulam (produção musical, composição, direção artística) acabam se envolvendo em outros projetos, nos quais são contratados ou fazem uma parceria artística. Diversificar significa pensar na sustentabilidade da carreira, e é parte significativa do plano estratégico – afinal, nenhum plano fica de pé se não tiver contemplado formas de financiamento e geração de receitas em geral.

4 Estratégia como narrativa: o plano tático e operacional

Uma vez que se tenha mais clareza sobre o plano estratégico, é necessário fazer um desdobramento em projetos ou ações prioritárias, assim como ações operacionais. No entanto, essas ações devem ser guiadas a partir dos resultados que se pretende alcançar – o objetivo a ser alcançado demanda uma ação, e não o contrário.

Como a visão de uma carreira é de muito longo prazo e os tempos podem variar bastante, o planejamento da carreira pode ser feito em uma perspectiva ‘gameficável’: definir estágios de maturidade e desenvolvimento que representem passagens de um nível para o outro, com indicadores que possam dizer claramente se a carreira efetivamente avançou. É o que se pode chamar de planejamento por versões – se você considera que a sua versão atual é uma versão 1.0, como seria a sua versão 2.0? Como você veria a sua carreira, caso estivesse em um estágio mais maduro? Qual seria a sua versão 3.0? Dessa forma, o processo que levasse sua carreira até seu sonho seria um acúmulo de todas as suas versões, sempre melhoradas e atualizadas a cada nova versão. Focar no próximo estágio é também uma forma de diminuir a ansiedade e criar uma mentalidade de desenvolvimento contínuo.



Os indicadores selecionados para identificar as passagens de versão são métricas que quantificam e qualificam sua *performance* de acordo com seus objetivos. Eles ajudam a entender como a carreira está se desenvolvendo de fato. Alguns exemplos de indicadores são: número de shows, valor de cachê, execuções em vídeos/*streaming*, venda de discos, público nos shows, engajamento nas redes, premiações ou faturamento total. Por exemplo:

1.0 (versão atual)	2.0	3.0
Um show por mês	Dois shows por mês	Cinco shows por mês
Cachê de 500,00	Cachê de 800,00/show	Cachê de R\$ 1.500,00 por show
Todos na minha cidade	Uma cidade diferente por mês	Gravar segundo disco com banda
Não tem <i>site</i> ou página oficial nas redes	Dois vídeos de <i>performance</i> ao vivo bem gravados	Participar de festivais nacionais
Não tem vídeo do trabalho atual	Site pronto	Produtor contratado para o grupo
Nunca tocou em festival	Participar de festivais locais	Turnê no Nordeste /exterior
Sem conhecimento em marketing digital	Conhecimento básico / médio sobre marketing digital	
	Uma turnê no Sudeste (RJ/SP)	

Nesse sentido, os projetos e ações prioritárias, assim como as ações regulares, seriam pensadas tendo um objetivo: passar à versão 2.0. No caso acima, é possível verificar que a seleção dos indicadores mostra um tipo de pensamento e estratégia de carreira: ter um material de comunicação e comercial. As principais lacunas da versão 1.0 seriam corrigidas na segunda versão e possibilitariam fazer mais shows e aumentar o cachê.

Geralmente os indicadores de uma carreira têm um crescimento orgânico, e não em grandes saltos. Passar de um show por mês para seis shows por mês, com o

cachê triplicando, não é um crescimento orgânico, e, sim, em saltos. Crescimentos com grandes saltos ocorrem quando algo acontece de diferente (neste caso, algo que dá muito certo). Podemos chamar esses acontecimentos de 'impulsionadores de carreira', que fazem você pular etapas.

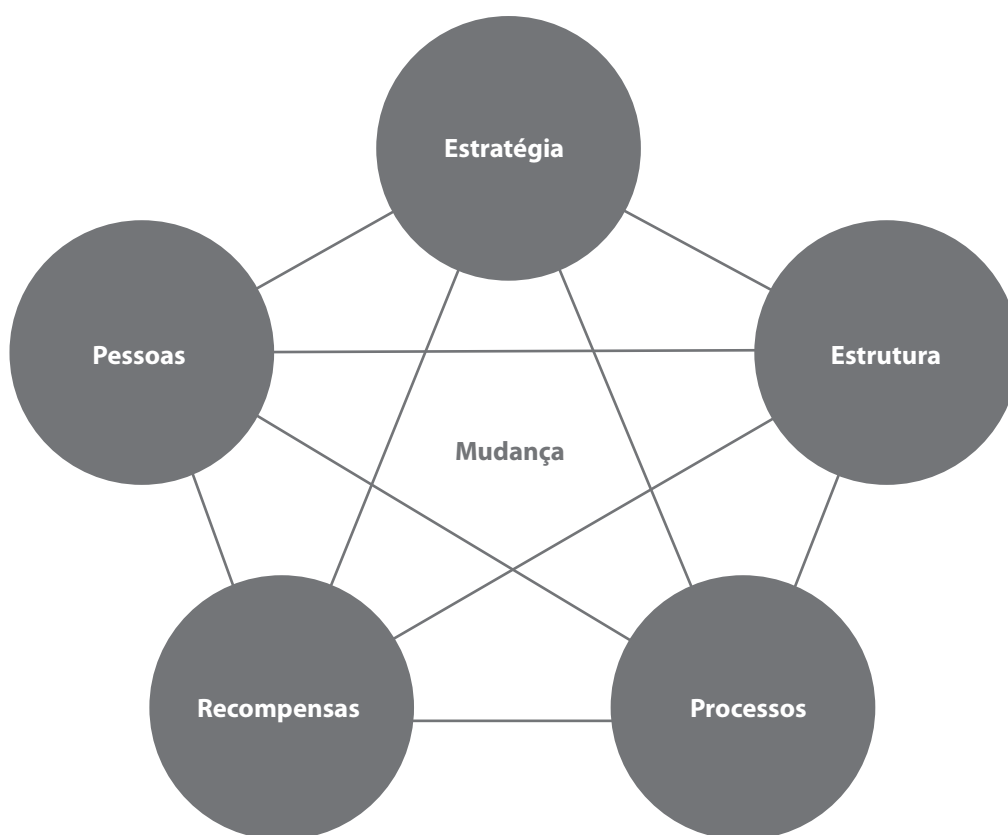
Alguns impulsionadores podem acontecer de forma espontânea e não intencional (como vídeos que "viralizam"), mas eles também podem ser pensados estrategicamente. Alguns exemplos de impulsionadores que podem ajudar uma carreira a crescer mais rapidamente são: ser 'apadrinhado' por algum músico; ter o trabalho reconhecido por algum crítico ou músico renomado; ter uma música em novela, filme ou propaganda; trabalhar com um produtor conhecido no meio; tocar em um festival de nome ou ter alguma participação em TV. Isso significa que, se um artista aparecer na TV, sua carreira vai decolar? Não necessariamente. É preciso que ele tenha já uma carreira construída e sua exposição seja coerente com sua proposta artística.

Estar preparado para explodir, nesse sentido, é fundamental, e este tipo de plano visa a melhorar as capacidades de uma carreira artística para que possa aproveitar as oportunidades que aparecem. As coisas acontecem etapa a etapa, e pular etapas pode ser, às vezes, um tiro no pé. Estar no palco do Rock in Rio pode ser um sonho de muitas bandas, mas se a banda não tiver experiência em festivais menores e em outros palcos, pode fazer um show problemático, capaz de sepultar as chances do grupo no mercado da música.

5. Gestão estratégica - a disciplina da execução

A gestão estratégica tem o objetivo de conciliar planos de curto, médio e longo prazos, traduzindo as estratégias em rotinas e pequenas ações cotidianas. Além de contemplar os resultados a serem alcançados, ela reflete sobre processos, estruturas organizacionais e cultura necessários para que os objetivos sejam alcançados.

Nesse sentido, existe uma frase famosa de Peter Drucker: "A cultura come a estratégia no café da manhã". Isso significa que não adianta bolar um plano maravilhoso e factível se ele não estiver suportado por uma cultura organizacional (ou seja, a forma como fazemos as coisas, decidimos, pensamos, nos relacionamos). Portanto, para além do plano, é preciso pensar no design organizacional da carreira artística. Jay Galbraith elaborou, na década de 1960, um modelo para pensar o design organizacional a partir de cinco elementos, que interagem conforme o desenho abaixo:



Estratégia – qual é a estratégia da carreira? Em qual mercado pretende atuar e como quer se destacar?

Estrutura – para que essa estratégia dê certo, de que estrutura você precisa? De quantas pessoas você precisa para dar conta das ações planejadas (podem fazer parte da equipe ou parceiras)?

Pessoas – que tipo de pessoas e quais são as competências necessárias para dar conta da sua estratégia? Por exemplo: se você pretende focar em um show ao vivo com forte apelo visual, deverá precisar de um cenógrafo, um iluminador ou um VJ para que consiga entregar essa proposta.

Recompensas – como você pretende reconhecer as pessoas que estarão contigo durante toda a jornada?

Processos – quais fluxos de informações e processos de fluxos de trabalho você vai precisar para que a estratégia seja executada? Farão reuniões semanais ou quinzenais? Qual será o objetivo das reuniões? Quais os sistemas que poderão utilizar para trocar informações?

Considerações finais

Gerir se trata de transformar Recursos (materiais, financeiros, simbólicos e humanos) em Resultados. A maioria dos artistas, no entanto, só tem à disposição dois recursos no início da carreira: simbólicos e humanos. A gestão do sonho, da visão, aliada à gestão do tempo, são elementos fundamentais para que uma carreira se desenvolva.

Para que o processo de planejamento estratégico tenha sucesso, liderar a si mesmo e as pessoas torna-se quase tão importante quanto a elaboração do plano. Afinal, de nada adianta ter um plano perfeito no papel, mas que não leva em consideração as questões práticas de sua execução. Plano bom é aquele que faz você avançar, se desenvolver, levando em conta as restrições, potencialidades e realidades de cada um.

Carreiras artísticas mais maduras e conscientes podem fazer a diferença na cena musical brasileira. É isso o que esperamos com este material: que as cenas locais sejam mais qualificadas em todas as pontas, desenvolvendo o ecossistema de negócios como um todo.



Referências

ABRAMUS. 10 tendências que vão remodelar o mercado da música. In: **Abramus**. Disponível em: <https://www.abramus.org.br/noticias/16424/10-tendencias-que-vaio-remodelar-o-mercado-da-musica/> Acesso em 24 fev. 2021.

BARRETO, Luiz Pondé. **Educação para o empreendedorismo**. Salvador: Núcleo para Estudos do Empreendedorismo, Universidade Católica de Salvador, 1998.

BEAM, Lisa Sonora. **The Creative Entrepreneur: A DIY Visual Guidebook for Making Business Idea**. Londres: Quarry Books, 2008.

BERNARDES, Maria Elisa Brandão; DIAS, Carolina Goyatá; DRUMMOND JUNIOR, Aldemir (Coaut.). **Processo de Implementação de Estratégia: Onde Estamos e Como Podemos Prosseguir**. In: ENANPAD - ENCONTRO DA ANPAD, 32. 2008, Rio de Janeiro, RJ.

CHIOCCARELLO, Rafael. A “era do artista influencer” e suas consequências na música independente”. In: **Hits Perdidos**, 3 de dezembro de 2020. Disponível em: <<https://hitsperdidos.com/2020/12/03/a-era-do-artista-influencer-musica-independente/> > Acesso em: 12 fev. 2021.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 30 ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

ERNANI, Felipe. Streaming: 10% dos artistas são responsáveis por 99,4% das reproduções, diz estudo. In: **Tenho Mais Discos Que Amigos**, 14 de setembro de 2020.

Disponível em:

<https://www.tenhomaisdiscosqueamigos.com/2020/09/14/streaming-artistas-maiores-mais-reproducoes/>

<https://www.tenhomaisdiscosqueamigos.com/2020/09/14/streaming-artistas-maiores-mais-reproducoes/> Acesso em: 24 fev. 2021.

FALCONI, Vicente. **O verdadeiro poder**. Belo Horizonte: INDG, 2013.

GERBER, Michael. **O mito do Empreendedor**. 2. ed. São Paulo: Editora Fundamento, 2011.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

RIES, Erick. **A startup enxuta**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2019.

SALAZAR, Leonardo. **Música Ltda.: o negócio da música para empreendedores**. Recife: Sebrae, 2015.

Gestão Contemporânea das Artes - música e artes cênicas

Palestra O Futuro das Artes

Módulo 1

Planejamento para artistas - driblando as incertezas

Videoaula 1
Planejamento para a cultura: das incertezas à visão de futuro
Maria Helena Cunha

Videoaula 2
Aspectos jurídicos da cultura
Cris Olivieri

Videoaula 3
Planejamento estratégico voltado para as artes cênicas
Romulo Avelar

Videoaula 4
Planejamento estratégico voltado para o setor da música
Erick Krulikowski

MÓDULO 2

Ambientação digital: os novos desafios

Videoaula 1
Conteúdo Horizontal para um público que quer experiência
Ana Carolina Almeida Souza

Videoaula 2
Produção de conteúdo para plataformas virtuais
Luiz Felipe Fernandes

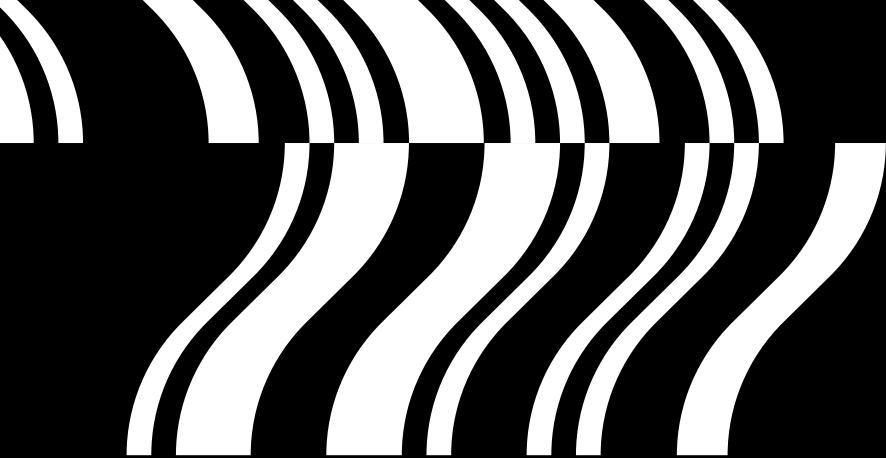
MÓDULO 3

Sustentabilidade e cultura: abordagens desafiantes

Videoaula 1
Planejando a captação de recursos
João Leiva

Videoaula 2
O teatro de grupo no contexto pandêmico: coletividade como princípio, equivalência como condição
Fernando Yamamoto

Videoaula 3
Desafios à sustentabilidade na cultura: públicos *on-line*
Daniela Ribas



Instituto Cultural Vale

DIRETORIA EXECUTIVA

Hugo Guimarães Barreto Filho
Diretor Presidente do Instituto Cultural Vale

Flavia Martins Constant
Gerente Executiva do Instituto Cultural Vale

Christiana de Saldanha da Gama de Moura Vianna
Gerente do Instituto Cultural Vale

Espaços Culturais Vale

Museu Vale
Ronaldo Barbosa – Diretor

Memorial Vale Minas Gerais
Wagner Tameirão – Diretor

Centro Cultural Vale Maranhão
Gabriel Gutierrez – Diretor

Casa da Cultura de Canaã dos Carajás
Fernando Guerra – Diretor

Equipe Técnica Instituto Cultural Vale

Elizabeth Moreira
Eunice Silva
Joana Martins
Juliana Alves
Luciana Vieira
Marize Mattos
Nihara Pereira
Wagner Tameirão

Gestão Contemporânea das Artes

Realização
Instituto Cultural Vale

Coordenação
Inspire Gestão Cultural

Coordenadora Geral
Maria Helena Cunha

Curadoria
Maria Helena Cunha
e Wagner Tameirão

Produtora Executiva
Patrícia Faria – Coral

Assessora de Comunicação
Simone Gallo
Avanti Comunicação e Eventos

Revisão
Élida Murta - Trema Textos

Projeto Gráfico Apostilas
Voltz

Edição Videoaulas
Voltz

Mediação das lives
Adelaide Oliveira

Tradução em libras
SignumWeb

Professores
Ana Carolina Almeida Souza
Cris Olivieri
Daniela Ribas
Erick Krulikowski
Fernando Yamamoto
João Leiva
Luiz Felipe Fernandes
Maria Helena Cunha
Romulo Avelar



Realização



SECRETARIA ESPECIAL DA
CULTURA

MINISTÉRIO DO
TURISMO





www.institutoculturalvale.com.br

FOTO: JÚLIO BENEDITO