



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão  
de Políticas Públicas

Departamento de Administração

MATEUS NÓBREGA GONÇALVES

**AVALIAÇÃO MULTICRITÉRIO DE GESTÃO DE ARTISTAS  
DO SEGMENTO MUSICAL**

Brasília – DF

2021

MATEUS NÓBREGA GONÇALVES

**AVALIAÇÃO MULTICRITÉRIO DE GESTÃO DE ARTISTAS DO SEGMENTO  
MUSICAL**

Monografia apresentada ao Departamento de  
Administração como requisito parcial à obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Aldery Silveira Júnior.

Brasília – DF

2021

MATEUS NÓBREGA GONÇALVES

**AVALIAÇÃO MULTICRITÉRIO DE GESTÃO DE ARTISTAS DO SEGMENTO  
MUSICAL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do  
Curso de Graduação em Administração do aluno

**Mateus Nóbrega Gonçalves**

Dr. Aldery Silveira Júnior  
Professor-Orientador

Dr. Evaldo Cesar C. Rodrigues  
Professor-Examinador

Dr. Rafael Rabelo Nunes  
Professor-Examinador

Brasília, 08 de novembro de 2021

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha querida família: mãe, pai, irmão e tios, que sempre acreditaram nos meus ideais. À Banda *O Plantae* e aos amigos que me ajudaram e torceram por mim.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao professor-orientador Dr. Aldery Silveira Júnior, pela paciência e dedicação dispensadas. E aos especialistas Lucas Perfeito e Nathalia Brilhante, que deram importantes contribuições para o planejamento e realização da pesquisa.

“Quanto mais evoluímos pessoalmente, mais percebemos o quanto é inteligente e importante fazer o bem ao próximo”. (Rafael Ferreira – Banda O *Plantae* – Revista Traços – 2020).

## RESUMO

O presente trabalho visa a avaliar a gestão de artistas do segmento musical brasileiro, tendo como público-alvo as bandas e os artistas de diferentes Estados, independentes ou com gerenciamento terceirizado. A gestão de bandas e artistas significa como estes gerenciam as diversas atividades inerentes ao contexto de atuação profissional, tais como: carreira; elaboração de projetos; articulação geral; contatos diversos com agentes culturais; produtoras; estúdios; divulgação e venda do trabalho, de *shows* e de produtos relativos às marcas dos artistas. No referencial teórico foram tratados os conceitos de Gestão e de Gestão independente e terceirizada. Para avaliar a gestão, utilizou-se a metodologia multicritério de apoio à decisão (MCDA), que aprofunda a pesquisa no tema, subdividindo-a em temas menores, para compreender melhor o contexto e haver um aprofundamento maior acerca do tema central. O modelo de avaliação foi planejado com o apoio de uma equipe de especialistas do ramo de produção artística de bandas e de gestão de carreira musical. Assim, foi desenvolvido um instrumento de avaliação, contendo oito eixos a serem pesquisados, a saber: gravadora; gestão de carreira; financeiro; *marketing*; *booking*; jurídico; *tour management* e loja de produtos da marca dos artistas, também conhecido como *merchandising*. Posteriormente, foi realizada uma pesquisa de campo, por meio de um questionário virtual, aplicado junto aos responsáveis pela gestão dos artistas e os dados obtidos foram tratados pelo *software Hiview3*. Após tabulados os resultados, chegou-se à nota global 4 - numa escala de 0 a 10 -, o que mostra a ineficiência na gestão das atividades dos artistas, o que também ficou demonstrado com as notas obtidas em cada eixo pesquisado, com base nas quais foram feitas algumas sugestões de melhorias para um gerenciamento mais eficiente.

**Palavras-chave:** Gestão de artistas. Gestão independente e terceirizada. Metodologia multicritério de apoio à decisão – MCDA.

## **ABSTRACT**

This academic work aims to evaluate the management of artists in the Brazilian music segment, having as target audience bands and artists from different states, independent or with outsourced management. The management of bands and artists means how they manage the various activities inherent in the context of professional performance such as career, project design, general articulation, various contacts with cultural agents, producers, studios, dissemination and sale of work, shows and products relating to the artists' brand. In the theoretical framework, the concepts of Management and Independent and outsourced Management were addressed. To assess management, the decision support multicriteria methodology (MCDA) was used, which deepens the research on the topic, subdividing it into smaller themes, in order to better understand the context and have a deeper understanding of the central theme. The evaluation model was designed with the support of a team of specialists in the field of artistic production of bands and music career management. Thus, an evaluation instrument was developed, containing eight axes to be researched, namely: record label, career management, finance, marketing, booking, legal, tour management and artists' brand product store, also known as merchandising. Subsequently, a field research was carried out, using a virtual questionnaire, applied to those responsible for managing the artists and the data obtained were processed by the Hiview3 software. After tabulating the results, a global score of 4 was reached - on a scale from 0 to 10 - which shows the inefficiency in the management of the artists' activities, which was also demonstrated, with the scores obtained in each researched axis, based on in which some suggestions for improvements were made for more efficient management.

**Keywords:** Artist management. Independent and outsourced management. Multi-criteria methodology of decision support – MCDA.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> - Caracterização da pesquisa.....	27
<b>Figura 2</b> - Matriz semântica do PVE 1.1 – Capacidade de Produção da Gravadora....	35
<b>Figura 3</b> - Árvore de valor – Avaliação da gestão de artistas do segmento musical..	18
<b>Gráfico 1</b> – Participantes por Estado.....	42
<b>Gráfico 2</b> - Tempo de carreira .....	43

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Conceituação de termos.....	32
<b>Quadro 2</b> - Descritores dos critérios de avaliação .....	34
<b>Quadro 3</b> - Taxas de Substituição por critério .....	36
<b>Quadro 4</b> - Avaliação do PVF 1 - Gravadora.....	44
<b>Quadro 5</b> - Avaliação do PVF 2 – Gestão de carreira .....	45
<b>Quadro 6</b> - Avaliação do PVF 4 – Marketing .....	47
<b>Quadro 7</b> - Avaliação do PVF 5 – Booking .....	48
<b>Quadro 8</b> - Avaliação do PVF 7 – Tour Manager.....	50
<b>Quadro 9</b> - Avaliação do PVF 8 – Merchandising/loja .....	51
<b>Quadro 10</b> - Avaliação Global.....	52

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABMI	Associação Brasileira de Música Independente
IFPI	Federação Internacional da Indústria Fonográfica
FIA	Fundação Instituto de Administração
<i>IFPI</i>	<i>International Federation of the Phonographic Industry.</i>
MCDA	Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão
PVEs	Pontos de Vista elementares
PVFs	Pontos de Vista Fundamentais
PVSs	Pontos de Vistas Subelementares

# SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	13
1.1 Contextualização .....	16
1.2 Formulação do problema .....	17
1.3 Objetivo Geral .....	18
1.4 Objetivos Específicos.....	18
1.5 Justificativa .....	18
2 REVISÃO TEÓRICA .....	20
2.1 Conceituação de Gestão.....	20
2.2 Gestão independente e terceirizada .....	22
3 METODOLOGIA.....	25
3.1 Caracterização da pesquisa.....	25
3.2 Caracterização do objeto do estudo .....	27
3.3 Participantes da pesquisa .....	28
3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	28
4 CONSTRUÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO .....	29
4.1 Definição do rótulo .....	29
4.2 Identificação dos atores .....	29
4.3 Identificação dos elementos de avaliação.....	30
4.4 Descritores .....	34
4.5 Funções de valor.....	34
4.6 Determinação das taxas de substituição.....	36
4.7 Construção da árvore de valor .....	36
4.8 Procedimentos para o cálculo das avaliações .....	39
4.9 Análise de sensibilidade.....	40
5 ANÁLISE DE RESULTADO .....	42
5.1 Análise do PVF 1 – Gravadora .....	43
5.2 Análise do PVF 2 – Gestão de Carreira.....	45
5.3 Análise do PVF 3 – Financeiro.....	46
5.4 Análise do PVF 4 – <i>Marketing</i> .....	47
5.5 Análise do PVF 5 – Booking .....	48
5.6 Avaliação do PVF 6 – Jurídico .....	49

5.7 Análise do PVF 7 – <i>Tour Manager</i> .....	49
5.8 Análise do PVF 8 – <i>Merchandising/loja</i> .....	50
5.9 Análise da Avaliação Global .....	52
5.10 Realização da Análise de Sensibilidade .....	53
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	54
REFERÊNCIAS.....	57
APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE PESQUISA .....	61
APÊNDICE B – ANÁLISE DE SENSIBILIDADE.....	64

# 1 INTRODUÇÃO

Segundo Medina (2002), a música é considerada como o maior conteúdo mundial em entretenimento (BARBOSA, 2015). No panorama internacional, a música tem gerado bilhões de recursos financeiros anualmente e é um dos projetos mais rentáveis na indústria do entretenimento (IFPI, 2021).

De acordo com informações do Sebrae (2008), no cenário cultural e tecnológico global, os participantes da cadeia produtiva da música distribuem os produtos musicais via internet, em busca de espaço competitivo na indústria da música e do entretenimento.

Para Anderson (2006), o negócio da música é complexo, é composto por muitos nichos de mercado e engloba muitos profissionais, além dos veículos de comunicação, empresas fornecedoras de produtos e serviços e órgãos e entidades reguladoras e fiscalizadoras do seguimento. A indústria da música compreende pessoas, processos, produtos e serviços, gera renda e emprega milhares de pessoas no mundo.

A música brasileira é uma das formas de expressão da cultura e da arte, que contribui significativamente com o setor de entretenimento com o planejamento, promoção e realização de eventos como festivais de músicas regionais e nacionais, *shows*, festas e baladas, que, de acordo com as informações da Federação Internacional da Indústria Fonográfica (2021), gerou bilhões em 2020.

Para uma rápida compreensão da história da indústria fonográfica brasileira, destacam-se alguns pontos considerados importantes, conforme informações do Sebrae (2008), como a era do rádio nas décadas de 1930 e 1940, que transformou o campo da música numa oportunidade de trabalho. Segundo Salazar (2015), na década de 1950, com o lançamento do Long Play (LP).

Na década de 1960, com o surgimento da televisão, o que causou um impacto significativo junto ao rádio e à indústria fonográfica, conforme discorre Salazar (2015).

A consolidação da televisão, na década de 1960, popularizou e criou relacionamento com o mercado da música e começou a concorrer com os shows, o rádio e as gravadoras, conforme informações do Sebrae (2008). Nessa década, ocorreu a consolidação da música popular brasileira, com artistas que se consagraram no mercado da música internacional, conforme Saldanha (2013).

Nos anos 1960 e 1980, com o crescimento da indústria fonográfica por causa da bossa nova, da jovem guarda e com a alta venda de discos, que colocaram o Brasil como quinto mercado fonográfico do mundo (SEBRAE, 2008).

Nos anos 1980, conforme Saldanha (2013), houve o ressurgimento do Rock Nacional com artistas e bandas do Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte e de Brasília, que misturaram o rock com a música popular brasileira. Década em que ocorreu a crise mundial do petróleo, que ameaçou a fabricação dos discos em vinil - matéria prima para sua produção (SEBRAE, 2008). Segundo Salazar (2015), ainda nessa década ocorreram vários planos econômicos e o crescimento desmedido da inflação, o que impactou fortemente à indústria fonográfica brasileira.

Para Saldanha (2013), as transformações digitais ocorridas nos anos 1990, revolucionaram o mercado da indústria musical, principalmente com a miniaturização dos aparelhos de escuta, que tornaram a música acessível em qualquer lugar. Segundo Salazar (2015), nessa década foi criado um novo suporte físico para a música, o CD (*Compact Disc*).

Entre as transformações ocorridas nos anos 1990, conforme informações do Sebrae (2008), estão a criação do CD e do DVD, a evolução tecnológica, o desenvolvimento da *internet* e a venda de computadores para a classe média, a preços mais acessíveis.

No final da década de 1990, houve o surgimento da pirataria dos CDs, que interferiu nos vários setores da indústria fonográfica, retirou do mercado lojas de venda, reduziu lançamento de discos e postos de trabalho e, ainda, provocou prejuízo no faturamento das gravadoras (SEBRAE, 2008).

Para Saldanha, (2013) as transformações digitais possibilitaram uma revolução na maneira de produção musical, sem intermediários e bem mais em conta e criou um

novo paradigma na relação compositor, público e produto, o que provocou alterações no funcionamento da estrutura de mercado, consumo e produção musical.

Com os acontecimentos dos anos 1990, a indústria fonográfica brasileira precisou rever sua forma e modelo de atuar e se reinventar, para atender a nova realidade tecnológica e as necessidades do mercado consumidor de música.

Por influência americana, pelo avanço tecnológico e ainda pela dificuldade de acesso às grandes gravadoras – que não focavam em artistas iniciantes ou pequenas bandas e determinados gêneros musicais – surgiram as bandas e artistas independentes, que começam a atuar de forma colaborativa – que dividiam as diversas atividades inerentes ao trabalho musical, entre seus próprios componentes - para conseguir espaço no mercado da música, baratear custos de produção e de gestão e aumentar a vendas dos seus produtos (GALLETA, 2014; HERSCHMANN, 2010).

Atividades que inicialmente realizavam de forma empírica, o que, conseqüentemente, estimulou o aumento pela procura por treinamento e capacitação (BÚRIGO *et al.*, 2016; BARBOSA; SERRANO, 2005), para empreender, gerenciar, produzir e vender os produtos.

Assim, houve o surgimento das bandas independentes, que passaram a atuar em novas frentes do segmento musical e de forma colaborativa, entre seus mesmos membros, em tarefas como: articulação; contato com estúdios, produtoras e agentes culturais; divulgação do trabalho; elaboração de projetos; e outras atribuições (GALLETA, 2014; HERSCHMANN, 2010).

No início da década de 1980 essa nova forma de atuar, de maneira independente, se repercutiu rápida e mundialmente e chegou também ao mercado musical brasileiro, momento em que influenciou primeiramente as bandas de *punk* e popularizou o *rock* brasileiro (SALAZAR, 2015).

O ano de 1985 tornou-se um marco no mercado brasileiro de música em sua relação com o mercado internacional, devido à realização da primeira edição do Festival *Rock in Rio*, organizado pelo empreendedor Roberto Medina (SALAZAR, 2015).



A realização do Festival *Rock in Rio* representou um momento marcante para a música brasileira e para o *rock* nacional, por ter sediado um evento significativo de música internacional, por dez dias, para mais de um milhão de pessoas e que apresentou em torno de trinta atrações internacionais e nacionais como Elba Ramalho, Moraes Moreira, Queen, Iron Maiden, AC/DC, Rita Lee e outras, e possibilitou ao público ver, pessoalmente, vários artistas do *rock* mundial (SALAZAR, 2015).

Com esse evento, a cena do *rock* brasileiro tornou-se bastante próspera e consolidou-se devido à forte influência das bandas norte-americanas independentes (SALAZAR, 2015).

Segundo dados do Relatório anual da Federação Internacional da Indústria Fonográfica (2021), o Brasil foi o maior mercado de música gravada na América Latina em 2020 (NAIANE, 2021).

Diante desse contexto, decidiu-se por avaliar a gestão dos artistas do segmento musical brasileiro, em suas principais atividades, desde a criação até a disponibilização da produção para o mercado consumidor. Para realizar a avaliação utilizou-se a metodologia multicritério de apoio à decisão (MCDA), por meio de uma pesquisa de campo, aplicada junto a artistas do seguimento musical brasileiro, para verificar como esses artistas são gerenciados e propor alternativas de melhorias para os problemas identificados.

## **1.1 Contextualização**

Segundo informações do Sebrae (2008), antigamente, a música era um privilégio de quem podia pagar pela atuação de cantores. Com a introdução do registro da música pré-gravada, para venda ou transmissão pelo rádio, passou a ser um bem de consumo, disponível e de forma barata para milhões de pessoas.

No panorama Internacional, em 2018, o mercado mundial de música gravada cresceu 9,7%, em comparação com o ano de 2017 e atingiu US\$ 19,1 Bilhões de faturamento mundial (SOLER, 2019). Segundo o autor, o Brasil esteve entre os dez maiores

mercados de música gravada no mundo e atingiu o valor total de US\$ 298,8 Milhões, conforme informações do relatório anual da IFPI.

Soler (2019), observa que a reformulação da indústria fonográfica brasileira tem gerado muitas receitas e seguiu o modelo adotado internacionalmente, com o *streaming* de áudio e vídeos musicais que é a mais importante fonte de receita do setor digital.

Frente ao contexto, decidiu-se por avaliar a gestão das atividades das bandas e dos artistas do mercado musical brasileiro.

Para isso, foi feita uma pesquisa de campo, em que se utilizou a metodologia multicritério de apoio à decisão (MCDA), para avaliar a gestão dos artistas do segmento musical, independente ou terceirizada, em diferentes estados do Brasil.

As bandas e os artistas enfrentam dificuldades na produção e comercialização musical, o que será tratado ao longo deste estudo. Buscar por profissionalizar a gestão poderá ser uma alternativa de resposta para resolução de alguns dos problemas enfrentados pelos artistas do seguimento musical brasileiro.

## **1.2 Formulação do problema**

Para Viveiro e Nakano (2008), a gestão das atividades das bandas e dos artistas englobam a produção musical, a criação, a divulgação e a distribuição. E para Leyshon (2001), envolve o consumo, a criatividade, a reprodução e a distribuição.

Para a obtenção de mais produtividade e resultados mais assertivos e positivos, deve-se gerir de forma organizada, estruturada e profissional, as várias atividades relacionadas ao trabalho das bandas e dos artistas, conforme menciona Leyshon (2001), como se fossem setores de uma empresa.

Verificou-se que existem problemas de gestão nas atividades dos artistas e bandas do segmento musical brasileiro, para o qual formula-se a seguinte questão: A gestão independente ou terceirizada de artistas do seguimento musical brasileiro apresenta gerência profissionalizada?

### 1.3 Objetivo Geral

A pesquisa teve por objetivo geral avaliar a gestão dos artistas do segmento musical brasileiro por meio da metodologia multicritério de apoio à decisão.

### 1.4 Objetivos Específicos

Para cumprir-se o objetivo geral, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- realização de uma pesquisa bibliográfica para se obter embasamento conceitual sobre o tema;
- construção de um modelo multicritério de avaliação composto dos itens a serem avaliados, com o apoio de especialistas;
- aplicação de uma pesquisa de campo para se avaliar a percepção atual da gestão dos artistas brasileiros, na visão de seus gestores;
- tabulação dos dados da pesquisa de acordo com o modelo de avaliação confeccionado, por meio do instrumento *software Hiview3*; e
- análise dos dados da pesquisa e proposição de alternativas de melhoria para os problemas identificados.

### 1.5 Justificativa

O mercado da música tem relevante expressão econômica, financeira, cultural e de entretenimento no mundo inteiro. Movimenta bilhões em recursos financeiros e gera inúmeras oportunidades de trabalho (NAIANE, 2021).

Conforme dados da Federação Internacional da Indústria Fonográfica (2021), o mercado da música gravada no mundo, por seis anos seguidos aumentou e atingiu 7,4% em 2020 – ano de pandemia – com à receita total de US\$ 21,6 bilhões. O que significa R\$ 118,5 bilhões (NAIANE, 2021).

Ainda em 2020, a autora menciona que o Brasil deixou o Top 10 do mercado mundial em receita, pela falta dos recursos oriundos dos *shows*, - impossibilitados de serem realizados devido à pandemia – mas repetiu o feito de ser o maior mercado de música gravada na América Latina (NAIANE, 2021).

A disponibilização de músicas por gravadoras, produtoras e artistas tem gerado uma grande quantidade de postos de trabalho para fazer frente às várias vias de distribuição com *download* em *websites*, em lojas via aplicativos de celular, em redes sociais como *SoundCloud*, *MySpace*, *Facebook*, *Instagram* e *Youtube* e a distribuição de música via *streaming*, conforme mencionam os autores (GIORGIS, 2016; MAUDONNET, 2015; KISCHINHEVSKY, HERSCHMANN, 2011).

Por um lado, o mercado brasileiro de música gravada está em franca expansão e cada vez mais promissor, o que oferece oportunidades no mercado de trabalho da música e por outro, apresenta dificuldades enfrentadas pelas bandas e artistas brasileiros, por falta de recursos financeiros, pelo empirismo com que lidam com a carreira e com a gestão, pelo excesso de burocracia e limitações impostas pela profissão (GALLETA, 2014; HERSCHMANN, 2010).

Frente ao contexto, com a pesquisa visa-se contribuir com a gestão dos artistas e bandas do seguimento musical brasileiro, com sugestões de melhorias para os problemas identificados.

## **2 REVISÃO TEÓRICA**

O referencial teórico foi abordado em duas partes, para permitir uma maior compreensão do tema e dos aspectos relativos ao estudo: Gestão; e Gestão independente e terceirizada.

### **2.1 Gestão**

Conforme Ferreira (2012), gestão é o ato de gerir, gerenciar e administrar.

Segundo Ribeiro (2020), gestão significa gerir, administrar, governar ou gerenciar.

Para Taylor (1995) administrar é garantir o melhor custo/benefício aos sistemas produtivos. O autor racionalizou o trabalho por meio do estudo dos tempos e movimentos para atingir à eficiência operacional. Como resultado dos seus estudos padronizou métodos de trabalho.

De acordo com Fayol (1989), administrar compreende planejar, organizar, controlar, coordenar e comandar. O autor idealizou a Teoria clássica da administração que se caracterizou pela ênfase na estrutura organizacional, pela visão do Homem econômico e pela busca da máxima eficiência.

Para Silva (2009), administrar segundo Henry Ford visava a produção em massa, a redução de custos e à organização administrativa empresarial, com a finalidade de incentivar o consumo em massa. Ford conceitua administrar com otimização dos recursos disponíveis para produção em larga escala.

Segundo Drucker (1990), gestão é administrar, planejar e acompanhar as ações, realizar medições e fazer ajustes ao planejamento e capacitar e desenvolver as pessoas, para orientá-las e alinhá-las aos objetivos pretendidos. O autor destaca três aspectos importantes para a formação gerencial: organizar-se; autodesenvolver-se e saber tomar decisão.

Dias (2002), discorre sobre gestão atrelada à administração que considera os conhecimentos das pessoas para contribuir com os desafios institucionais.

Conforme Crozatti (1998), o conceito de gestão e administração está em harmonia com proprietários, organização e gestores, considera a descentralização de responsabilidades e decisões e utiliza o potencial das pessoas.

Para Maximiano (1989), administrar consiste em tomar decisões sobre o uso de recursos para realizar objetivos.

Segundo Salazar (2015), o processo de administração compreende as seguintes etapas: planejamento (fazer escolhas e administrar as relações com o futuro), organização (ordenar recursos para realizar os objetivos), liderança (relacionar-se com as pessoas, motivando-as e dirigindo-as), execução (realizar as atividades) e controle (comparar as tarefas realizadas com as planejadas).

Conforme dados da Fundação Instituto de Administração (FIA) 2018, entre as melhores práticas de gestão estão considerar informações sobre a concorrência, ameaças e oportunidades, o mercado consumidor e ouvir o cliente para compreender o que ele espera do negócio.

A partir das abordagens dos autores pesquisados, que trazem as suas respectivas peculiaridades sobre o significado de administração ou gestão, mas que se complementam em alguns aspectos, construiu-se o seguinte conceito de gestão para a presente pesquisa:

Gestão é administrar, planejar, gerenciar (acompanhar, controlar e medir) projetos, atividades e ações, com aplicação de conhecimentos, administração do tempo e otimização dos recursos (humanos, financeiros e materiais), para tomar decisões.

No mercado da música gestão é gerenciar as atividades inerentes ao contexto artístico musical, relacionadas a criar músicas, ensaiar para tocar em shows, participar de entrevistas e eventos culturais; elaborar projetos musicais; realizar contatos com agentes culturais, produtoras e estúdios de gravação; e divulgar e vender o trabalho, shows e produtos relativos à marca dos artistas ou das bandas (GALLETA, 2014; HERSCHMANN, 2010).

## 2.2 Gestão independente e terceirizada

No segmento musical de bandas e artistas existem duas formas de gestão:

- gestão de maneira independente, em que os próprios artistas ou integrantes da banda assumem a gerência de todas as atividades, ou (HRACS, 2016; LESLIE, 2014; SILVEIRA JR., *et al.*, 2021).
- gestão terceirizada - contratada -, para execução por terceiros. (GALLETA, 2014; HRACS, 2016; LESLIE, 2014).

As bandas de pequeno e médio portes norte-americanas, na década de 1970, se depararam com inúmeras dificuldades causadas pelo domínio de mercado, por grandes produtoras, gravadoras e agentes musicais, que não aprovavam e nem se interessavam por pequenas bandas ou artistas desconhecidos e determinados gêneros musicais. Esse desinteresse contribuiu para geração de mudanças no contexto musical e influenciou o surgimento de novas formas de gestão (GALLETA, 2014; HERSCHMANN, 2010).

Assim surgiu o conceito de banda independente nos Estados Unidos, nos anos 1970, com as pequenas bandas, despercebidas pelas grandes gravadoras, que passam a produzir projetos musicais (GALLETA, 2014; HERSCHMANN, 2010), a estabelecer contato com produtoras, agentes culturais, estúdios e casas de *shows* (HRACS, 2016; LESLIE, 2014) e a divulgar e vender o trabalho e produtos relativos à marca dos artistas e bandas de música (GALLETA, 2014; HERSCHMANN, 2010).

Na gestão independente, quem realiza as atividades de gestão são os próprios artistas (HRACS, 2016; LESLIE, 2014; SOUZA, 2016), o que promove mais confiança e interesse para a resolução dos problemas e para o planejamento participativo (CAMARINHA-MATOS *et al.*, 2009).

Os artistas que terceirizam a gestão, não precisam se preocupar com a elaboração de projetos gerais, estratégias e planejamentos (GALLETA, 2014; HRACS, 2016;

LESLIE, 2014) enquanto as bandas e artistas com gestão independente gerenciam toda à produção.

Nesse contexto, com o acúmulo de várias tarefas, os artistas e as bandas com gestão independente começam a enfrentar algumas dificuldades em gerir as atividades inerentes à carreira profissional artística, como criar músicas, tocar os *shows*, participar de eventos culturais e dar entrevistas (VICENTE, 2006).

Entretanto, quando as bandas e artistas com gestão independente conquistam grande reconhecimento, tendem a optar pela terceirização da gestão (VICENTE, 2006).

No Brasil, houve uma maior prática de gestão independente nos anos 1990, com artistas, bandas e produtores de pequeno porte que começaram a empreender e a produzir música *home office*, com qualidade satisfatória e bem aceita pelo mercado musical. Parte desses artistas que iniciavam seus pequenos negócios com gerenciamento independente, vieram das grandes gravadoras que passavam por reestruturação (MARCHI, 2006; VICENTE, 2006; SOUZA, 2016).

Em outubro de 2020, a Associação Brasileira da Música Independente (ABMI) divulgou os resultados de uma pesquisa sobre música no país, realizada em 2019 e parte de 2020, que revela que 53,5% dos artistas do seguimento musical brasileiro são independentes (SANTANA, 2020).

Frente aos novos desafios impostos pelo mercado musical, os artistas e bandas buscaram se capacitar para melhor se profissionalizar (BÚRIGO *et al.*, 2016; BARBOSA; SERRANO, 2005), para ter uma carreira assertiva, visível, de sucesso e com bons resultados.

O gerenciamento terceirizado é realizado por produtoras e gravadoras. As gravadoras contratadas para gerenciar as atividades musicais dos artistas, custeiam a gravação e produção videográfica ou fonográfica, exercem o direito patrimonial sobre a sua produção, veiculação e comercialização e financiam à realização das turnês. (SALAZAR, 2015).



E as produtoras assumem as atividades gerenciais, comerciais e operacionais, promovem o desenvolvimento da carreira dos artistas, se responsabilizam pela realização de shows e cobram sobre o valor faturado (SALAZAR, 2015).

Os artistas e bandas musicais enfrentam dificuldades em terceirizar a gestão das atividades artísticas porque as gravadoras ou produtoras musicais demonstram mais interesse econômico em promover e investir em artistas ou bandas com maior visibilidade e projeção no mercado da música (SALAZAR, 2015).

Devido ao custo cobrado pelas gravadoras e produtoras, os artistas e bandas que terceirizam, costumam contratar algumas atividades musicais específicas (SALAZAR, 2015).

Independentemente do modelo de gestão praticado pelas bandas e artistas – independente ou terceirizado – esses artistas do seguimento musical necessitam de constante atualização, capacitação e desenvolvimento profissional e pessoal, para empreender, gerenciar, produzir, criar, distribuir e vender os produtos para o mercado da música, seja para gerir, no caso da gestão independente ou para acompanhar como é realizada a gestão terceirizada, feita pelas gravadoras ou produtoras contratadas.

### **3 METODOLOGIA**

Neste item serão descritos os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa, divididos da seguinte forma: caracterização da pesquisa; caracterização do estudo e dos participantes da pesquisa; e procedimentos de coleta e de análise de dados.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Pode-se conceituar pesquisa como um procedimento, lógico e sistemático de aplicação do método científico, que visa buscar respostas para problemas e indagações, que percorre por várias etapas e se concluiu com a apresentação dos resultados. A pesquisa é realizada a partir dos conhecimentos disponíveis e utiliza metodologias, técnicas e procedimentos científicos (GIL, 2008).

Existem muitos motivos para se fazer pesquisa, contudo esses motivos podem ser classificados em razões de ordem intelectual (conhecer por satisfação de conhecer) e razões de ordem prática (conhecer para fazer alguma coisa de forma mais eficiente ou eficaz). Numa visão mais abrangente, a ciência objetiva tanto o conhecimento em si mesmo quanto os benefícios práticos decorrentes desse conhecimento (GIL, 2008).

A pesquisa deve ter como foco a busca pela geração e produção de novos conhecimentos, para responder a questões teóricas e práticas (ZANELLA, 2009). Classifica-se a natureza da presente pesquisa como aplicada porque tem como base a aplicação, a utilização e os resultados práticos do conhecimento (GIL, 2008).

A pesquisa bibliográfica deve constituir-se de uma base sólida de informações como livros e artigos científicos (GIL, 2008). O presente estudo teve início com a realização de pesquisa bibliográfica e utilizou-se de diversas fontes, para ampliar o referencial teórico da pesquisa. Essa metodologia de pesquisa que abrange informações de várias fontes, proporciona ao pesquisador ampliar a quantidade e qualidade de conhecimentos sobre o tema e diminui a possibilidade haver erros na obtenção de informações (GIL, 2008). Para o presente estudo utilizou-se de fonte primária, como o questionário da pesquisa e de fontes secundárias como livros, artigos e trabalhos acadêmicos.

A pesquisa teve caráter empírico (realidade observável) e descritivo (descrição dos fatos observados) uma vez que buscou-se observar, descrever e analisar dados do público, sem nenhuma interferência do pesquisador, para posterior interpretação (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Para realização da pesquisa descritiva usa-se procedimentos padrões para coleta de dados como entrevistas e questionários (GIL, 2008; PRODANOV e FREITAS, 2013). Na pesquisa em questão aplicou-se um questionário junto ao público para coletar os dados (PRODANOV; FREITAS, 2013).

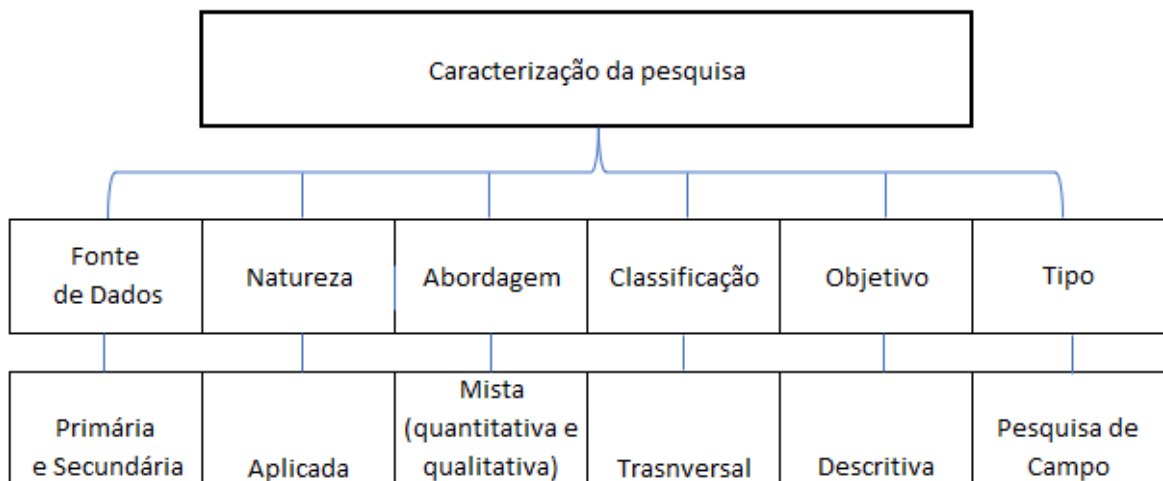
Na pesquisa qualitativa, o ambiente natural é a principal fonte de dados do pesquisador. Nessa abordagem há um relacionamento constante entre a realidade do mundo e as pessoas, que não pode ser expresso numericamente. Na abordagem quantitativa os dados e informações são quantificados, classificados e analisados, são utilizadas técnicas estatísticas e são mensuradas as relações entre as variáveis (PRODANOV E FREITAS 2013).

A pesquisa em questão possui abordagem mista (qualitativa e quantitativa), porque compreende o referencial teórico; discussões com especialistas para a definição das informações importantes para a avaliação; aplicação de um questionário para coleta de dados; utilização de equações embasadas num modelo de avaliação, para avaliar e interpretar os resultados.

A presente pesquisa caracteriza-se como pesquisa de campo, em que o objeto de estudo é investigado e analisado em seu ambiente natural. Para Severino (2007) a coleta de dados precisa ser realizada nas condições naturais em que os acontecimentos ocorrem e sem a interferência do pesquisador.

Classifica-se a pesquisa como transversal porque ocorreu em um certo momento, mediante uma amostra selecionada, para descrever as características de uma certa população (RICHARDSON, 2012).

Apresentamos, a seguir, a Figura 1, que contém as características da pesquisa:



**Figura 1** - Caracterização da pesquisa  
Fonte: Autor

### 3.2 Caracterização do objeto do estudo

O objeto de estudo da presente pesquisa compõe-se por bandas e artistas do segmento musical brasileiro.

Esses artistas da música brasileira estão inseridos num contexto musical em que há poucos incentivos e investimentos, excesso de burocracia, pouca regulamentação sobre a profissão, baixo retorno financeiro e outras limitações impostas pela profissão de artista de música.

Muitos desses artistas, atuam na informalidade, tocam e cantam em pequenos bares e restaurantes, não tem uma agenda de trabalho regular que lhes proporcione o devido sustento, motivo pelo qual costumam fazer da carreira artística musical uma segunda profissão, porque não conseguem ganhar o suficiente somente como artista.

Por outro lado, são muitos persistentes e buscam espaço para serem populares e terem o reconhecimento do público.

Gestão no contexto musical, refere-se ao gerenciamento das diversas atividades relativas ao trabalho artístico como criar músicas, elaborar projetos musicais, fazer contatos com agentes culturais e divulgar e vender o trabalho dos artistas.

Existem duas formas de gestão no mundo artístico musical: gestão de maneira independente, em que os próprios artistas ou integrantes da banda assumem a gerência de todas as atividades relativas à música, ou gestão terceirizada, para execução das atividades por terceiros.

### **3.3 Participantes da pesquisa**

Para a realização da pesquisa de campo, foram considerados artistas e bandas do segmento musical, dos estados do Brasil, independentemente do tamanho, estilo ou de gênero musical.

Participaram da pesquisa e responderam a um questionário específico, representantes de cento e quatro artistas do segmento musical, de quinze estados do Brasil.

### **3.4 Procedimentos de coleta e análise de dados**

Para a coleta de dados na pesquisa de campo utilizou-se como instrumento um questionário virtual (vide o questionário no Apêndice A) que foi elaborado na plataforma *Google Forms*.

O questionário foi respondido pelos responsáveis pela gestão dos artistas do segmento musical brasileiro, por meio de um *link* de acesso, pela *internet*, no período de dezembro de 2019 a março de 2021. Na sequência, utilizou-se o *software Hiview3* para tratamento dos dados coletados.

## 4 CONSTRUÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO

O instrumento de pesquisa usado para avaliar a gestão dos artistas do seguimento musical brasileiro fundamenta-se no modelo multicritério de avaliação proposto por Ensslin *et al.*, (2001).

O modelo multicritério de avaliação proposto por Ensslin *et al.*, (2001), apresenta as seguintes etapas:

- Definição do rótulo do problema;
- Identificação dos atores envolvidos no processo de avaliação;
- Identificação dos elementos de avaliação;
- Construção dos descritores;
- Construção das funções de valor;
- Determinação das taxas de substituição;
- Construção da árvore de valor.

A seguir, detalharemos cada uma das etapas:

### 4.1 Definição do rótulo

O rótulo refere-se à definição exata do objeto de estudo de acordo com Ensslin *et al.*, (2001), visa assegurar a delimitação do contexto da avaliação e observa os pontos mais importantes a serem estudados.

Para a pesquisa realizada definiu-se o seguinte rótulo:

**Avaliação da gestão de artistas do segmento musical brasileiro**

### 4.2 Identificação dos atores

Ensslin *et al.*, (2001) classificam os atores em dois grupos: Agidos e Intervenientes. Os Agidos são participantes indiretos do processo de construção do modelo, contudo são afetados diretamente pelas decisões. Os Intervenientes são aqueles que participam diretamente e contribuem para a elaboração do modelo de avaliação.

Neste estudo, foram considerados os seguintes atores:

- **Agidos** – artistas e bandas do segmento musical brasileiro.
- **Decisores** – especialistas com visão estratégica do seguimento.
- **Facilitador** – o autor do presente estudo.

### **4.3 Identificação dos elementos de avaliação**

Os elementos de avaliação proposto pelo modelo, compõem a base do processo avaliativo. Ensslin *et al.*, (2001) propõem um conjunto de passos para a identificação dos elementos, a saber:

- identificação dos Elementos Primários de Avaliação (EPA);
- construção de Mapas Cognitivos; e
- identificação dos Pontos de Vistas Fundamentais (PVF).

Os pontos de vistas fundamentais equivalem aos tópicos considerados pelos decisores como primordiais para o processo de avaliação, ou seja, são os pontos mais importantes e que vão compor o propósito maior do modelo de avaliação.

No estudo em questão, foram estabelecidos oito pontos de vistas fundamentais (PVFs), com base no juízo de valor dos decisores. Para uma melhor compreensão dos pontos de vistas fundamentais aprofundou-se o estudo, com o estabelecimento de quinze Pontos de Vistas Elementares (PVEs) e ainda, cinco Pontos de Vistas Subelementares (PVSs), conforme demonstrados a seguir:

#### **PVF 1 – Gravadora**

PVE 1.1 – Capacidade de Produção

PVE 1.2 – Nível de Especialização

PVE 1.3 – Qualidade de Equipamentos

**PVF 2 – Gestão de Carreira**

PVE 2.1 – Planejamento

PVE 2.2 – Estratégia

**PVF 3 – Financeiro****PVF 4 – *Marketing***

PVE 4.1 - Divulgação na Imprensa

PVS 4.1.1 – Rádio

PVS 4.1.2 – Televisão

PVS 4.1.3 – Jornais

PVE 4.2 – Mídias Sociais

PVE 4.3 – *Branding*

**PVF 5 – *Booking***

PVE 5.1 – Quantidade de *Shows*

PVE 5.2 – Variedade no cardápio

**PVF 6 – Jurídico****PVF 7 – *Tour Manager***

PVE 7.1 – Quantidade anual de turnês

PVE 7.2 – Qualidade das turnês

**PVF 8 – *Merchandising/Loja***

PVE 8.1 – Produtos Comercializados

PVS 8.1.1 – Variedade



## PVS 8.1.2 – Qualidade

## PVE 8.2 – Publicidade loja

## PVE 8.3 – Receita

Os termos relativos aos critérios e subcritérios estão conceituados no Quadro 1 a seguir:

**Quadro 1 - Conceituação de termos**

<b>Termos</b>	<b>Conceituação</b>
Gravadora	Local onde ocorrem ensaios, produção e gravação de músicas (pré-produção, gravação, edição, mixagem e masterização) e reuniões de planejamento sobre questões musicais.
Capacidade de Produção	Disponibilidade de agenda e estrutura (física e humana) da Gravadora para ensaios, processo de produção e gravação.
Nível de Especialização	Nível de especialização dos profissionais da gravadora e qualidade da execução do trabalho de produção e gravação.
Qualidade dos equipamentos	Capacidade tecnológica, manutenção e conservação dos equipamentos da gravadora utilizados na produção, gravação e ensaios de música.
Gestão de carreira	Estabelecimento de um conjunto de práticas para estruturação da carreira dos artistas/banda para o crescimento profissional.
Planejamento	Planejamento da carreira dos artistas/banda no curto, médio e longo prazos.
Estratégia	Investimentos e procedimentos realizados para desenvolvimento profissional e crescimento na carreira dos artistas/banda.
Financeiro	Realização de análises e controles financeiros de despesas, receitas e investimentos.
<i>Marketing</i>	Estratégia de produção e oferta de produtos direcionados às necessidades e preferências dos consumidores.
Divulgação na Imprensa	Utilização de meios de divulgação de notícias dos artistas/banda e produtos (músicas, camisetas e outros produtos com a marca).
Rádio	Meio de comunicação para divulgação dos artistas/banda e produtos via rádio
Televisão	Meio de comunicação para divulgação dos artistas/banda e produtos via Televisão.
Jornais	Meio de comunicação para divulgação dos artistas/banda e produtos via jornais.
Mídias Sociais	Meio de comunicação para divulgação dos artistas/banda e produtos via mídias sociais e digitais.
<i>Branding</i>	Publicidade da marca dos artistas/banda para estar presente no mercado, ser mais reconhecida pelo público e provocar admiração e desejo pelos valores que a marca cria.

<i>Booking</i>	Venda das apresentações artísticas (venda dos <i>shows</i> , pagamentos e elaboração do contrato artístico). Busca e manutenção da rede de relacionamentos ou contatos diversos.
Média de <i>shows</i>	Quantidade média de <i>shows</i> mensais vendidos.
Variedade no cardápio	Quantidade de diferentes <i>shows</i> disponíveis no cardápio.
Jurídico	Responsável pelos aspectos legais e judiciais dos artistas/banda.
<i>Tour manager</i>	Responsável por organizar a administração de um cronograma de <i>shows</i> dos artistas/banda em uma sequência de locais.
Turnês	Viagens para outras cidades para realização de uma cadeia de <i>shows</i> .
Qualidade das turnês	Qualidade na hospedagem, transporte, alimentação e experiência proporcionada aos artistas e estrutura dos <i>shows</i> , durante as turnês.
<i>Merchandising</i> / Loja	Loja física, virtual ou móvel de produtos da marca dos artistas/banda.
Produtos Comercializados	Produtos com a marca dos artistas/banda vendidos em loja física, virtual ou móvel e durante os <i>shows</i> .
Variedade	Tipos de produtos diferentes vendidos na loja.
Qualidade	Qualidade dos produtos vendidos na loja, com a marca dos artistas/banda.
Publicidade loja	Nível de propagação da publicidade da loja e dos produtos com a marca dos artistas/banda.
Receita	Nível de faturamento da loja.

Fonte: Autor

## 4.4 Descritores

Definidos os eixos de avaliação, para cada um deles deve ser criado um critério para mensuração das ações a partir de duas ferramentas: um descritor e uma função de valor (ENSSLIN *et al.*, 2001).

Os descritores são estabelecidos com base no juízo de valor dos decisores e equivalem a um conjunto de níveis de impacto (NI), que descrevem o desempenho das ações potenciais a serem avaliadas. Os descritores promovem o necessário entendimento do que será medido e constituem-se nas alternativas de respostas às perguntas do questionário, relativas aos PVFs, PVEs e PVSs (ENSSLIN *et al.*, 2001).

No presente estudo, foram estabelecidos os descritores e cinco níveis de impacto ordenados com base na escala Likert de mensuração, conforme demonstrado a seguir:

**Quadro 2** - Descritores dos critérios de avaliação

<b>Nível de Impacto</b>	<b>Descritor</b>
N1	Ruim
N2	Regular
N3	Bom
N4	Muito bom
N5	Excelente

Fonte: Autor

## 4.5 Funções de valor

As funções de valor são ferramentas destinadas a quantificar o desempenho das ações potenciais, de acordo com o juízo de valor dos decisores (ENSSLIN *et al.*, 2001). São escalas numéricas ou gráficos do grau de atratividade de cada nível de impacto, em relação a uma escala ancorada em níveis anteriormente fixados (QUIRINO, 2002).

Utilizou-se o método de Julgamento Semântico para construir as funções de valor, por ser considerado por Quirino (2002), como o mais apropriado e que ajuda o decisor na avaliação das ações potenciais. Beinat (1995), cita que o método proporciona comparações par a par da diferença de atratividade entre as ações, que permitem ao decisor manifestar com palavras ou seja, qualitativamente, a intensidade de preferência de uma ação sobre a outra.

Utilizou-se ainda, o método *Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique (Macbeth)*, desenvolvido por Costa e Vanisck (1995), para o cálculo das funções de valor, que se utiliza de programação linear para determinar o valor numérico que melhor representa o julgamento dos decisores (WAGNER, 1986).

Baseadas nas categorias, construiu-se a matriz semântica, com as diferenças de atratividade das ações, estabelecidas pelos decisores, que considera aij um elemento qualquer, onde 'i' representa a linha em que o elemento se posiciona na matriz e 'j', a coluna em que o elemento se posiciona (SOUSA, 2019).

Na Figura 2 apresenta-se a matriz semântica relativa à construção da função de valor do PVE 1.1, sobre a Capacidade de Produção da Gravadora.

	N5	N4	N3	N2	N1	Current scale	
N5	no	weak	strong	v. strong	extreme	100	extreme
N4		no	weak	moderate	v. strong	73	v. strong
N3			no	weak	strong	55	strong
N2				no	moderate	36	moderate
N1					no	0	weak
							very weak
							no

**Consistent judgements**

**Figura 2** - Matriz semântica do PVE 1.1 – Capacidade de Produção da Gravadora  
Fonte: Autor

## 4.6 Determinação das taxas de substituição

As taxas de substituição ou de compensação ou pesos mostram a perda de desempenho que uma ação potencial deve sofrer em um critério para compensar o ganho em outro sem alterar o valor global (ROY, 1996).

As taxas de substituição foram estabelecidas de acordo com a ordenação dos PVFs, PVEs e PVSs com base no juízo de valor e preferência dos decisores, conforme sugere Quirino (2002).

Para determinar a taxa de substituição, promove-se a divisão das porcentagens aos critérios, o qual tem o resultado total de 100%, como apresentamos no Quadro 3:

**Quadro 3 - Taxas de Substituição por critério**

<b>PVF Percentual</b>	<b>Critério</b>
PVF 1 (20%)	Gravadora
PVF 2 (15%)	Gestão de carreira
PVF 3 (14%)	Financeiro
PVF 4 (13%)	<i>Marketing</i>
PVF 5 (12%)	<i>Booking</i>
PVF 6 (10%)	Jurídico
PVF 7 (09%)	Tour manager
PVF 8 (07%)	<i>Merchandising/Loja</i>

Fonte: Autor

## 4.7 Construção da árvore de valor

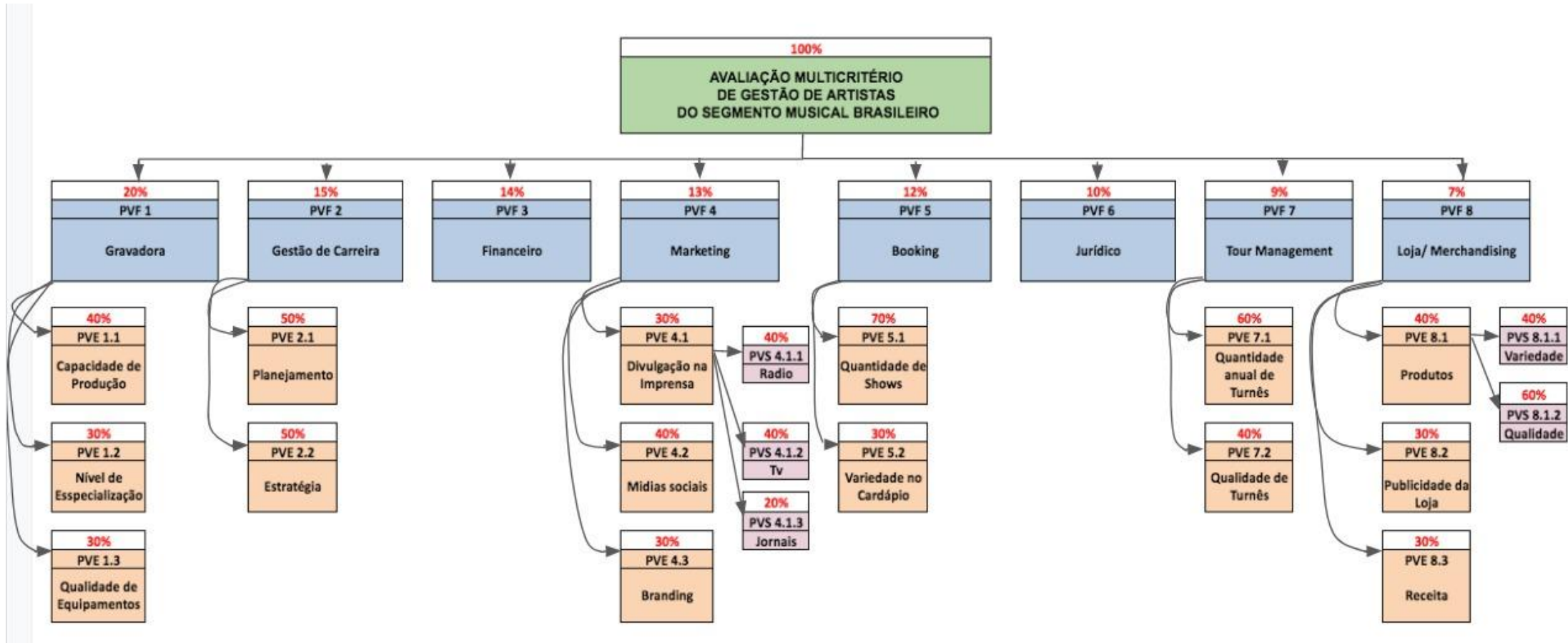
De acordo com *Ensslin et al.*, (2001), a árvore de valor representa os pontos de vista numa estrutura visual, que proporciona uma maior compreensão acerca dos critérios utilizados na avaliação.

A seguir apresenta-se a estrutura da árvore de valor:

- Um objetivo geral estratégico;
- Oito PVFs;
- Quinze PVEs;

- Cinco PVSs; e
- As taxas de substituição (pesos) de cada Ponto de Vista.

Na figura 3, apresenta-se a estrutura da árvore de valor do modelo multicritério, com a indicação das taxas de substituição (pesos) de todos os critérios e subcritérios. Os pontos de vista estão ligados uns aos outros, de forma hierárquica.



**Figura 3** - Árvore de valor – Avaliação da gestão de artistas do segmento musical  
 Fonte: Autor

## 4.8 Procedimentos para o cálculo das avaliações

Após coletados e devidamente tabulados os dados da pesquisa devem ser tratados no *software Hiview3*, que resultará em uma pontuação por PVF e global.

Para se chegar à avaliação quantitativa das ações potenciais utiliza-se a fórmula proposta por (ENSSLIN *et al.*, 2001):

$$A(PVF) = \sum_{j=1}^n [\sum_{i=1}^m p_i \cdot (FViEj)]. 1/n \quad (1)$$

Onde:

- A(PVF) = avaliação do PVF;
- $p_i$  = taxa de substituição (peso) do PVE  $i$ ;
- (FViEj) = função de valor dos respondentes  $j$  impactados no PVE  $i$ ;
- $m$  = número de subcritérios (5);
- $n$  = número de respondentes (104).

A equação está, ainda, submetida às seguintes restrições:

- O somatório das taxas de substituição deve ser igual a 1 ( $p_1 + p_2 + p_3 + p_4 + p_5 = 1 \rightarrow 100\%$ );
- O valor das taxas de substituição deve ser maior do que zero e menor do que 1 ( $0 < p_i < 1$ , para  $i = 1, 2, 3, 4$  e  $5$ );

Após definida a avaliação dos PVFs, calcula-se a avaliação global, por meio de uma fórmula de agregação aditiva, proposta por (ENSSLIN *et al.*, 2001):

$$AG = \sum_{j=1}^n [\sum_{i=1}^k x_i \cdot y_i(Ej)]. 1/n \quad (2)$$

Onde:

- AG = avaliação global;



- $y_i$  ( $E_j$ ) = pontuação parcial dos artistas  $j$  nos critérios 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8;
- $x_i$  = taxa de substituição dos critérios 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8;
- $n$  = número de respondentes (104);
- $k$  = número de critérios (8).

Tal equação está submetida às seguintes restrições:

- o somatório das taxas de substituição dos PVFs deve ser igual a 1 ( $y_1 + y_2 + y_3 + y_4 + y_5 + y_6 + y_7 + y_8 = 1 \rightarrow 100\%$ );
- O valor das taxas de substituição deve ser maior do que zero e menor do que 1 ( $0 < y_i < 1$ , para  $i = 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7$  e 8);

#### 4.9 Análise de sensibilidade

Após realização da pesquisa de campo e o tratamento dos dados com base no modelo construído é importante verificar a consistência do modelo e a credibilidade dos resultados da avaliação, por meio da análise de sensibilidade, que tem por objetivo verificar qual o impacto que uma pequena alteração na taxa de substituição ou no desempenho de uma ação causará no resultado de uma determinada ação potencial ou no resultado global (SILVEIRA JR., 2018).

Como as taxas de substituição dos critérios (pesos) devem ser iguais a 1, a alteração no parâmetro de cada critério provoca mudanças no parâmetro dos demais (SOUSA, 2019).

Ensslin *at.al.*, (2001) sugerem a utilização da fórmula a seguir para calcular as alterações nas taxas de substituição:

$$p_i' = \frac{pn \cdot (1 - p_i)}{(1 - p_i)} \quad (3)$$

Onde:

$p_i$  = taxa de substituição (peso) original do critério  $i$ ;

$p_i'$  = taxa de substituição (peso) modificada do critério  $i$ ;

$p_n$  = taxa de substituição (peso) original do critério  $n$ ;

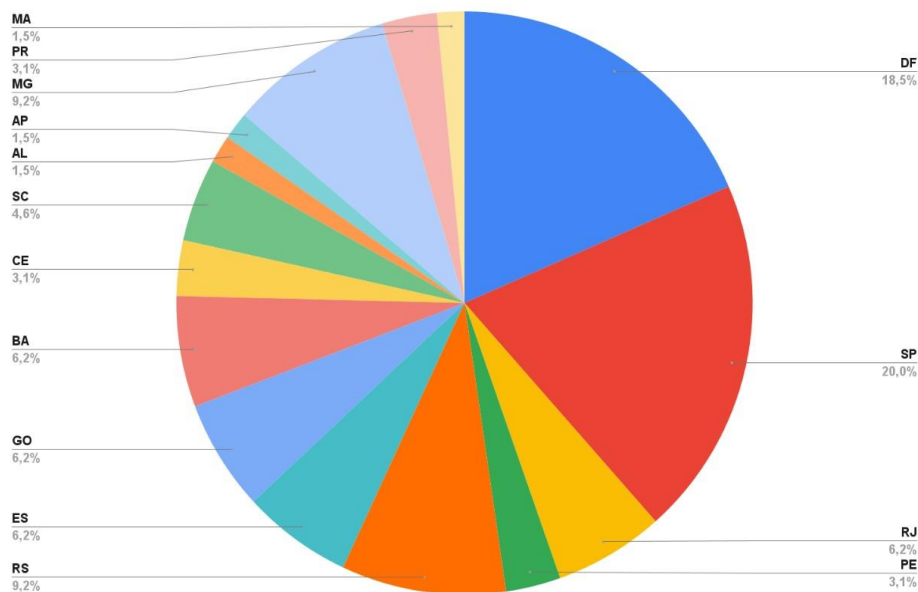
$p_{n'}$  = taxa de substituição (peso) modificada do critério  $n$ .

A variação das taxas de substituição dos critérios sugerida é de 10% para mais e para menos. O modelo será considerado robusto ou confiável se não houver uma alteração substancial no resultado final da avaliação.

## 5 ANÁLISE DE RESULTADOS

A pesquisa de campo teve como objetivo avaliar a gestão dos artistas do segmento musical brasileiro, por meio da metodologia multicritério de apoio à decisão. Os dados obtidos foram devidamente tratados pelo *software Hiview3*, em conformidade com o modelo de avaliação desenvolvido.

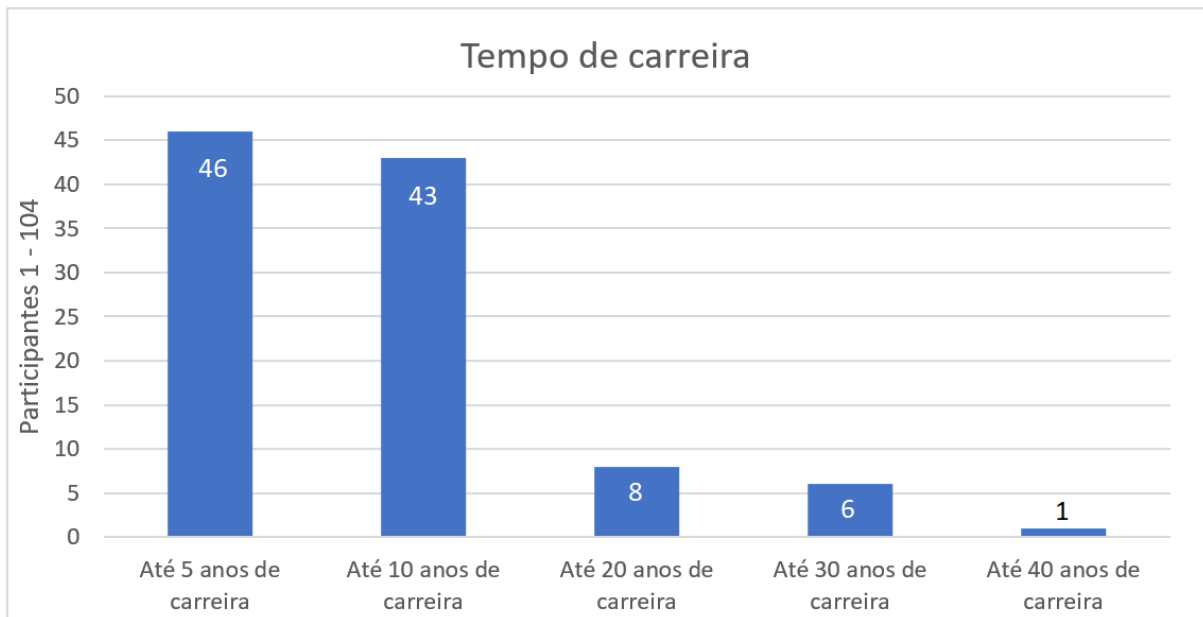
Participaram da pesquisa cento e quatro respondentes, responsáveis pela gestão de artistas e de bandas de quinze estados, o que equivale a 55,5% dos estados brasileiros. Destaca-se que a pesquisa foi disponibilizada para todos os estados contudo, nem todos responderam proporcionalmente a quantidade de gestão existente no Brasil, como no caso do Rio de Janeiro e da Bahia, que são importantes centros culturais de música no país. Conforme demonstrado no Gráfico 1, existem estados representantes de todas as regiões do País.



**Gráfico 1** – Participantes por Estado

Fonte: autor

Perguntou-se sobre o tempo de carreira dos artistas e das bandas e foi mencionado o intervalo entre um mês e quarenta anos, o que demonstra diversidade de tempo de profissão e de experiência no ramo da música, conforme apresentado no Gráfico 2:



**Gráfico 2 - Tempo de carreira**

Fonte: Autor

Observa-se que, dos 104 artistas, 46 possuem até cinco anos de tempo de carreira; 43, com até dez anos; oito, com até vinte anos; seis, com até trinta anos e um, com até quarenta anos.

O tempo médio de atuação como artista é em torno de vinte anos. O mais experiente, tem quarenta anos de profissão e os mais novos, menos de um ano. Portanto, trata-se de um grupo em que a carreira está no nível iniciante e intermediário de desenvolvimento.

A seguir serão apresentadas as análises das avaliações dos pontos de vistas fundamentais (PVFs) e na sequência, a análise da avaliação global.

## 5.1 Análise do PVF 1 – Gravadora

A participação do PVF 1 na avaliação global foi de 20% atribuída pelos decisores.

Os PVEs componentes do PVF1 são: 1.1 – Capacidade de Produção, com peso de 40%, que obteve a nota 7,1; 1.2 – Nível de Especialização, com peso de 30%, que atingiu a nota 5,8; e 1.3 – Qualidade de Equipamentos, com peso de 30% e nota 5,6.

A pontuação do PVF1 numa escala de 0 a 10, foi de **6,3**, obtida a partir da média ponderada dos PVEs, conforme é demonstrado no Quadro 4 a seguir:

**Quadro 4** - Avaliação do PVF 1 - Gravadora

PVEs	Pesos	Pontuação PVEs	Avaliação
Capacidade de produção	40%	7,1	<b>6,3</b>
Nível de especialização	30%	5,8	
Qualidade de equipamentos	30%	5,6	

Fonte: Autor

Este PVF obteve a melhor pontuação entre os oito PVFs avaliados. O resultado aponta para a necessidade de melhorias na gestão referente ao nível de especialização dos profissionais da gravadora; da qualidade e manutenção dos equipamentos; e da capacidade da produção e gravação.

A gravadora é a mais importante atividade no mundo da música e é onde acontece a produção, gravação, armazenagem e a publicação das músicas. O trabalho da gravadora é complexo, possui muitas etapas, requer profissionalismo e dá visibilidade a obra musical do artista.

Conforme mencionam Viveiro e Nakano (2008) a responsabilidade da gravadora compreende a produção e gravação das músicas, conhecimento e competência técnica, manuseio de equipamentos e instrumentos musicais e digitais, o adequado armazenamento dos produtos e a publicação das músicas.

Para melhorar a gestão do PVF 1 - Gravadora, recomenda-se aos gestores alguns cuidados prévios para contratar uma gravadora, como conhecer os trabalhos anteriores que a gravadora já realizou, se possui profissionais competentes, se cumpriu os cronogramas, que reputação tem junto ao mercado, para quais clientes já trabalhou e com que qualidade. Para certificar-se da qualidade do trabalho da gravadora é importante conversar com alguns artistas clientes, para saber como foi o trabalho realizado, se atendeu as expectativas esperadas, se o trabalho foi entregue nos prazos combinados, se atingiu o objetivo pretendido e se os clientes ficaram satisfeitos.

Para a gestão independente, em que os artistas, além da criação musical se ocupam com tarefas do processo de produção (SILVEIRA JR. *et al.*, 2021) recomenda-se que se capacitem, conforme sugerem (BÚRIGO *et al.*, 2016; BARBOSA; SERRANO, 2005), para obter qualidade no trabalho de gravação e produção e que utilizem equipamentos de alta qualidade. Recomenda-se que testem a qualidade dos produtos gravados, antes de serem lançados no mercado, com a escuta de opiniões de especialistas e de algumas pessoas do próprio público dos artistas.

## 5.2 Análise do PVF 2 – Gestão de Carreira

O PVF 2 teve uma participação de 15% da avaliação global e é desmembrado nos PVEs: 2.1 – Planejamento, com peso de 50% e nota 5,4; e 2.2 – Estratégia, com peso 50% e nota 4,0. O PVF 2 atingiu uma pontuação de **4,7**, numa escala de 0 a 10. No Quadro 5 será apresentada a avaliação do PVF 2, a partir da média ponderada das notas dos seus PVEs:

**Quadro 5** - Avaliação do PVF 2 – Gestão de carreira

PVEs	Pesos	Pontuação PVEs	Avaliação
Planejamento	50%	5,4	<b>4,7</b>
Estratégia	50%	4,0	

Fonte: Autor

Este PVF obteve uma pontuação baixa, o que evidencia a necessidade de melhorias na gestão de carreira, com planejamento e estabelecimento de estratégias para capacitação, projeção da imagem na mídia, comunicação e divulgação do trabalho musical. E isso não tem sido feito satisfatoriamente como se pode notar pela baixa nota obtida no PVF 6.

Drucker (1990) menciona que a melhor maneira de prever o futuro é criá-lo, com um plano de ação e uma agenda de trabalho de longo prazo.

Segundo Salazar (2015), o artista precisa saber aonde está e aonde quer chegar para poder imprimir um direcionamento estratégico na sua carreira. Para isso, precisa ter foco no futuro e estar atento às mudanças para manter-se no mercado.

Para melhorar a gestão de carreira recomenda-se que haja um planejamento a curto, médio e longo prazos, o estabelecimento de cronogramas, investimentos em capacitações e em projeção e manutenção da imagem e no relacionamento com o público.

A atividade gestão de carreira artística deve considerar também, o apoio profissional de especialistas como fonoaudiólogo e terapeuta, para crescimento do artista como pessoa e profissional, para ajudá-lo a lidar com o sucesso, frustrações, multidões, falta de privacidade, solidão, escassez e abundância financeira e outras questões relativas à carreira artística.

### **5.3 Análise do PVF 3 – Financeiro**

No cômputo geral da avaliação, o PVF 3 teve uma participação de 14%, atribuída pelos decisores e nota **3,4** numa escala de 0 a 10. Para esse PVF não houve desmembramento em PVEs.

A baixa pontuação indica a necessidade de melhorias na gestão financeira, com relação a controles e análises financeiras de receitas, despesas e investimentos, o que não tem sido feito na gestão financeira dos artistas brasileiros, conforme verifica-se com a nota obtida.

A ausência de ferramentas administrativas de finanças, a falta de controles internos e a dificuldade de acesso a produtos financeiros são problemas frequentes no mercado da música, de acordo com informações do Sebrae (2015).

Para a melhoria da gestão do PVF 3 recomenda-se a organização financeira com a criação de registros e controles para gerenciar os recursos e a movimentação financeira diária, por meio de planilhas eletrônicas ou de aplicativos, para o registro dos recursos sobre o que foi gasto, quanto, como e quando, o que evita desperdícios. Recomenda-se, também, que seja feito um orçamento anual, com planejamento das ações financeiras. A organização da gestão financeira poderá auxiliar na tomada de decisões.

## 5.4 Avaliação do PVF 4 – *Marketing*

O PVF 4 possui um peso de 13% na avaliação global, desmembrado nos PVEs: 4.1 – Divulgação na imprensa (rádio, televisão e jornais), com 30% de peso e nota 2,2; 4.2 – Divulgação em mídias digitais, com 40% de peso e nota 5,5; e 4.3 – *Branding*, com 30% de peso e nota 4,6.

No Quadro 6 a seguir, será apresentada a avaliação do PVF 4, a partir da média ponderada das notas dos seus PVEs. O PVE Divulgação da imprensa teve três desmembramentos em PVSs: rádio; televisão; e jornais.

**Quadro 6** - Avaliação do PVF 4 – *Marketing*

PVEs	Pesos	Pontuação PVEs	Avaliação
Divulgação na imprensa	30%	2,2	4,2
Mídias sociais	40%	5,5	
<i>Branding</i>	30%	4,6	

Fonte: Autor

O PVF 4 obteve a pontuação **4,2** considerada baixa, o que aponta para a necessidade de melhorias na gestão de marketing, nos aspectos relativos à divulgação em jornais, rádio e televisão, nas mídias sociais, *Branding* e em outras formas de divulgação. O trabalho do artista precisa ter uma eficiente gestão de marketing musical para atrair fãs.

Um dos problemas presentes na gestão de marketing é a falta de ferramentas administrativas eficientes, conforme informações do Sebrae (2015).

Conforme Salazar (2015), à ausência de uma correta gestão de marketing é um problema de muitos artistas. Um produto de qualidade necessita de uma promoção eficaz.

Segundo Silveira Jr. *et al.*, (2021) uma boa comunicação é primordial para que o público possa tomar conhecimento do cronograma de shows e eventos relacionados aos artistas, o que pode contribuir com o aumento do número de seguidores.



Para a melhoria da gestão de marketing sugere-se realizar a divulgação por meio das redes sociais, *streamings* e plataformas de vídeo (*Spotify, Facebook Youtube e Instagram*) por serem, atualmente, os principais canais de comunicação no mercado musical. Recomenda-se também utilizar o *Branding* como estratégia de divulgação da marca dos artistas, para torná-los presentes, reconhecidos e desejados pelo público.

## 5.5 Análise do PVF 5 – *Booking*

O PVF 5 possui uma participação de 12% na avaliação global e sua nota de **3,80** foi baseada na média ponderada dos PVEs: 5.1 – Quantidade de *shows*, com peso de 70% e nota 3,7; e 5.2 – Variedade no cardápio, com peso de 30% e nota 3,8.

No Quadro 7 a seguir, será apresentada a avaliação do PVF 5, com base na média ponderada dos PVEs:

**Quadro 7-** Avaliação do PVF 5 – *Booking*

PVEs	Pesos	Pontuação PVEs	Avaliação
Quantidade de shows	70%	3,7	<b>3,8</b>
Variedade no cardápio	30%	3,8	

Fonte: Autor

Como *Booking* corresponde a venda de shows, a avaliação atingida pelo PVF 5 foi de **3,80** pontos, indica que as atividades relativas à gestão do *Booking* têm sido realizadas de forma insatisfatória quanto a variedade no cardápio e comercialização do número de shows. Os shows alavancam a carreira dos artistas.

De acordo com Martins (2020), a venda de *shows* representa uma das maiores fontes de receita na indústria musical.

Como recomendação para melhoria da gestão do *Booking*, propõe-se a realização de contatos com profissionais competentes e experientes - agentes/empresas de vendas (*bookings*) e empresários do mercado (*managers*) - para definir-se estrategicamente como o trabalho dos artistas pode se tornar atrativo para o mercado consumidor, por meio da venda de *shows*.

## **5.6 Avaliação do PVF 6 – Jurídico**

Com relação ao contexto global da avaliação, o PVF 6 teve uma participação de 10% e atingiu a nota **2,5**. O PVF 6 não teve desmembramento em PVEs.

A nota do PVF 6 – Jurídico, foi a segunda menor nota entre todos os outros PVFs, o que demonstra que a gestão dos aspectos legais, judiciais e extrajudiciais não é realizada de forma adequada e necessita de melhorias.

Conforme informações do Sebrae (2015), um dos desafios postos para o mercado musical brasileiro, com relação a gestão jurídica, diz respeito a empresas informais, relações comerciais frágeis e sem perspectivas de longo prazo e alto risco de contencioso trabalhista e previdenciário.

Essa nota justifica-se pelo excesso de informalidade predominante no mercado da música, com a ausência de contratos de trabalho, de formalização das relações comerciais em geral, do registro de empresas e do registro de direitos autorais. Essa informalidade, segundo Salazar (2015), tende a provocar uma série de problemas jurídicos, trabalhistas e previdenciários, além de tornar as relações comerciais vulneráveis e sem respaldo legal.

A baixa qualificação gerencial relativa aos aspectos jurídicos é um dos problemas presentes no seguimento musical brasileiro, de acordo com as informações do Sebrae (2015). Para a melhoria da gestão dos aspectos jurídicos recomenda-se capacitação sobre as principais leis que regulam o setor musical no Brasil, a busca pela formalização dos contratos comerciais e de trabalho e a procura pelo apoio jurídico, junto a órgãos como o Sindicato dos Músicos e a Ordem dos Advogados do Brasil.

## **5.7 Análise do PVF 7 – *Tour Manager***

O PVF 7 possui uma participação de 9% na Avaliação Global e sua nota foi baseada na média ponderada dos PVEs: 7.1 – quantidade anual de turnês, com peso de 60% e nota 1,1; e 7.2 – Qualidade das turnês, com peso de 40% e nota 2,0.

A nota do PVF 7 de **1,5**, foi a menor nota de todos os PVFs, conforme demonstrado no Quadro 8, a seguir:

**Quadro 8** - Avaliação do PVF 7 – *Tour Manager*

PVEs	Pesos	Pontuação PVEs	Avaliação
Quantidade anual das turnês	60%	1,1	<b>1,5</b>
Qualidade nas turnês	40%	2,0	

Fonte: Autor

A venda de *shows* em cadeia chamada turnê, realizada em várias cidades diferentes, precisa ser muito bem planejada, organizada e administrada em todos os seus aspectos, para ser produtiva, o que não tem sido feita na gestão das turnês dos artistas brasileiros, conforme verifica-se com a baixa avaliação do PVF 7.

A realização de *shows* é uma das maiores fontes de receita na indústria da música (MARTINS, 2020).

Conforme menciona Silveira Jr., *et al.*, (2021), com base nas colocações de Hracs & Leslie (2014), entre as questões relativas aos obstáculos para comercialização dos shows, podem estar presentes à necessidade dos artistas independentes atuarem como seus próprios agentes e produtores, a dificuldade na divulgação do conteúdo musical e a ausência de uma boa rede de contatos.

Para melhorar a gestão das turnês recomenda-se a realização de contatos com profissionais competentes e experientes - agentes/empresas de vendas (*bookings*) e empresários do mercado (*managers*) - da indústria da música, para planejarem, organizarem e administrarem a realização das turnês.

## **5.8 – Análise do PVF 8 – *Merchandising/loja***

O PVF 8 possui uma participação de 7% da Avaliação Global e sua nota foi baseada na média ponderada dos PVEs: 8.1 – Produtos Comercializados, com peso de 40% e nota 3,5; 8.2 – Publicidade, com peso de 30% e nota 2,8; e 8.3 - Receita, com peso 30% e nota 2,1.

A nota do PVF 8 foi de **2,9** e é a terceira menor nota de todos os PVFs conforme apresenta-se no Quadro 9, a seguir:

**Quadro 9** - Avaliação do PVF 8 – *Merchandising/loja*

PVEs	Pesos	Pontuação PVEs	Avaliação
Produtos Comercializados	40%	3,5	<b>2,9</b>
Publicidade loja	30%	2,8	
Receita	30%	2,1	

Fonte: Autor

A avaliação do PVF 8 mostra a baixa eficiência na gestão das atividades mercadológicas sobretudo com relação a produtos comercializados, publicidade e receita da loja. Ter produtos que reflitam a logomarca, a identidade e a proposta musical, para marcar presença e ser assimilada pelo público é uma estratégia em pleno crescimento no mercado da música, com as vendas por meio virtual e físico, na loja e durante a realização dos shows.

O relatório da IFPI (2019) informa que os artistas independentes mais lucrativos em 2018 tiveram o *merchandising/loja* como a segunda principal fonte de renda, com a venda de camisetas, pôsteres e congêneres.

Para melhoria da gestão do PVF 8, sugere-se que haja prudência no investimento em *merchandising/loja* e que se inicie com pequenos investimentos como chaveiros, cordões para chave, canecas, bonés, pôsteres e *patches*. Uma estratégia que pode ser adotada para fidelizar os clientes da loja virtual, é acrescentar uma lembrancinha, como um adesivo, um *botton* ou um cartão do artista, no envio das compras pelo correio.

Para fins de melhorar a gestão da *Merchandising/loja* durante a realização dos *shows*, sugere-se anunciar os produtos disponíveis para a venda, antes, no intervalo e no final dos *shows*, por ser o momento em que o público está motivado e empolgado para comprar os produtos.

Para impulsionar a gestão do PVF 8, recomenda-se profissionalismo nos controles financeiros relativos a preço de custo e de venda, investimentos e divulgação e na organização e disponibilização dos produtos na loja e durante os shows.

## 5.9 Análise da Avaliação Global

A avaliação global da gestão de artistas do segmento musical brasileiro alcançou a média aritmética de 3,66, mas atingiu a nota **4,0**, em uma escala de 0 a 10, devido a utilização da análise multicritério de apoio à decisão, que considera a média ponderada das notas de todos os PVFs e seus respectivos percentuais (pesos) atribuídos pelos especialistas com visão estratégica (decisores), conforme se apresenta no Quadro 10:

**Quadro 10 - Avaliação Global**

<b>PVFs</b>	<b>Pesos em (%)</b>	<b>Pontuação dos PVFs</b>	<b>Avaliação Global</b>
Gravadora	20	6,3	<b>4</b>
Gestão de carreira	15	4,7	
Financeiro	14	3,4	
<i>Marketing</i>	13	4,2	
<i>Booking</i>	12	3,8	
Jurídico	10	2,5	
<i>Tour manager</i>	9	1,5	
<i>Merchandising / Loja</i>	7	2,9	

Fonte: Autor

A nota 4 é considerada ruim e demonstra a vulnerabilidade na gestão dos artistas do segmento musical brasileiro. Várias razões mostram esta fragilidade na gestão como o empirismo com que os artistas lidam com a carreira e com as finanças; o grau de informalidade nas relações comerciais e profissionais; a precariedade na venda e distribuição dos produtos e no alcance do público; e a baixa qualificação gerencial para empreender na indústria da música, conforme preconizam Galleta, (2014); Herschmann, (2010).

Um problema recorrente no mercado da música diz respeito a baixa qualificação gerencial das pessoas que tem a responsabilidade de gerenciar, segundo informações do Sebrae (2015).

Salazar (2015), comenta que parte dos artistas não possui conhecimentos teóricos, habilidades técnicas e atitudes necessárias para administrar o negócio da música.

Para melhorar o estado geral da gestão dos artistas recomenda-se que, além de criar e produzir, busquem por empreender, gerenciar, vender; aumentar a visibilidade do trabalho artístico musical; conquistar novos públicos; realizar parcerias; avaliar e medir resultados; implementar melhorias; organizar as finanças, buscar investimentos e patrocínios e gerar receitas, para tornar o negócio da música viável.

### **5.10 Realização da Análise de Sensibilidade**

A análise de sensibilidade foi realizada após o tratamento dos dados da pesquisa, com a alteração nos pesos dos PVFs, de 10% para mais e para menos, conforme é sugerida por Ensslin *et al.*, (2001). Como a alteração dos pesos de cada PVF não produziu modificações significativas no resultado final da avaliação global, concluiu-se pela consistência e pela robustez do modelo. Os cálculos da análise de sensibilidade encontram-se no Apêndice B – Análise de Sensibilidade.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O estudo realizado atingiu o objetivo proposto de avaliar a gestão dos artistas do segmento musical brasileiro. Para isso foi construído um modelo de avaliação com base no método multicritério, foi realizada uma pesquisa de campo e foram calculadas as avaliações parciais e global.

Como resultado da pesquisa a avaliação global da gestão de artistas atingiu a nota 4, em uma escala de 0 a 10, que foi considerada baixa e esta nota foi resultante da média ponderada das notas dos oito eixos de avaliação, os quais receberam as seguintes notas:

PVF 1 – Gravadora – obteve a melhor pontuação entre os oito PVFs avaliados: 6,3. A nota aponta para a necessidade de melhorias na gestão referente ao nível de especialização dos profissionais da gravadora; da qualidade e manutenção dos equipamentos; e da capacidade da produção e gravação. A gravadora é a responsável pela qualidade da obra musical do artista e por sua visibilidade.

PVF 2 – Gestão de carreira – obteve uma pontuação baixa: 4,7, o que evidencia a necessidade de melhorias na gestão de carreira, com planejamento e estabelecimento de estratégias para capacitação, projeção da imagem na mídia, comunicação e divulgação do trabalho musical.

PVF 3 – Financeiro – recebeu a pontuação 3,4. A baixa pontuação indica a necessidade de melhorias na gestão financeira, com relação a controles e análises financeiras de receitas, despesas e investimentos, o que não tem sido feito na gestão financeira dos artistas brasileiros, conforme verifica-se com a nota obtida.

PVF 4 – *Marketing* - obteve a pontuação 4,2 considerada baixa, o que aponta para a necessidade de melhorias na gestão de marketing, nos aspectos relativos à divulgação em jornais, rádio e televisão, nas mídias sociais, *Branding* e em outras formas de divulgação. O trabalho do artista precisa ter uma eficiente gestão de marketing musical para atrair fãs.

PVF 5 - *Booking* - a avaliação atingida foi de 3,8 pontos, o que indica que as atividades relativas à gestão do *Booking* têm sido realizadas de forma insatisfatória quanto a variedade no cardápio e comercialização do número de shows. Os shows alavancam a carreira dos artistas de música.

PVF 6 – Jurídico - a avaliação obtida foi de 2,5. Foi a segunda menor nota entre todos os outros PVFs, o que demonstra que a gestão dos aspectos legais, judiciais e extrajudiciais não é realizada de forma adequada e necessita de melhorias. O excesso de informalidade predominante no mercado da música torna as relações comerciais frágeis e sem amparo legal.

PVF 7 – *Tour Manager* – Obteve a nota 1,5. Foi a menor nota de todos os PVFs. A Gestão das turnês não tem sido feita para os artistas do seguimento musical brasileiro, conforme verifica-se com a baixa avaliação do PVF. A venda de *shows* em cadeia chamada turnê é uma das principais estratégias de alavancagem da carreira do artista.

PVF 8 - *Merchandising/loja* - A avaliação atingida foi de 2,9, o que mostra a baixa eficiência na gestão das atividades mercadológicas sobretudo com relação a produtos comercializados, publicidade e receita da loja. Ter produtos que reflitam a logomarca, a identidade e a proposta musical, para marcar presença e ser assimilada pelo público é uma estratégia em pleno crescimento no mercado da música.

Como a pesquisa de campo foi aplicada no período de dezembro de 2019 a março de 2021, o resultado final sofreu influência devido à pandemia da COVID 19, que afetou a economia de modo geral e atingiu o trabalho dos artistas, principalmente no que diz respeito à realização de *shows* e venda de produtos durante as turnês.

As baixas pontuações resultantes da pesquisa, apresentam vulnerabilidade na gestão dos artistas do seguimento musical brasileiro.

Visto que o mercado da música está em plena ascensão e é promissor, recomenda-se que os artistas brasileiros imprimam formalidade nas relações comerciais e profissionais; invistam em qualificação gerencial, empreendedorismo, vendas e distribuição; organizem as finanças; procurem por parcerias, investimentos e



patrocínios e busquem por uma gestão mais organizada, estruturada e comercial, para a obtenção de resultados mais positivos.

Com relação a estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisa semelhante, daqui a dois anos, para verificar se houve alguma mudança no estado da gestão dos artistas do seguimento musical no País.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. T. **Processo de Decisão nas Organizações: Construindo Modelos de Decisão Multicritério**. São Paulo: Atlas, (2013).
- ANDERSON, C. **A cauda longa: do mercado de massa ao mercado de nicho**. São Paulo: Campus, 2006.
- BARBOSA, C. A. P.; SERRANO, C. A. O blog como ferramenta para construção do conhecimento e aprendizagem colaborativa. **Anais do Congresso Internacional de Educação a Distância, 2005, Florianópolis, Santa Catarina**, p. 18-22. Santa Catarina: ABED, 2005.
- BARBOSA, F.S. Um modelo conceitual de megaeventos musicais: a conceptual framework for music mega events. **Revista de Cultura e Turismo - CULTUR**, ano 09, nº 02, Jun. Farroupilha: UESC, 2015.
- BEINAT, E. **Multiattribute value functions for environmental management**. Amsterdam: Tinbergen Institute Research Series, 1995.
- BÚRIGO, C. C. D.; CERNY, R. Z.; TEIXEIRA, G. G. S.; MARCELINO, R. V. A gestão colaborativa no processo formativo da EaD. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, V. 9, n. 1, p. 165-176, Jan. 2016.
- CAMARINHA-MATOS, L. M.; AFSARMANESH, H.; GALEANO, N.; MOLINA, A. Collaborative networked organizations – Concepts and practice in manufacturing enterprises. **Computers & Industrial Engineering**, v. 57, 2009.
- CARDOSO, H.M. **Indústria Cultural e os extremos da música: O uso dos novos recursos de comunicação de massa pelas cenas mainstream e indie**. São Paulo: CELLAC, 2019.
- CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública**, 3.ed. São Paulo: Manole, 2012.
- COSTA, C. A. B.; VANSNICK, C. A. Uma nova abordagem ao problema da construção de uma função de valor cardinal: **Macbeth. Investigação Operacional**, v. 15, junho/1995.
- CROZATTI, J. **Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações**. Paraná: Caderno de estudos, v. 18, 1998
- DIAS, E. Conceito de Gestão e Administração: Uma revisão Crítica. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 1, ed. 1, jun./dez. São Paulo, 2002.
- DRUCKER, P. **O Gerente Eficaz**, 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1990.

ENSSLIN, L.; MONTIBELLER NETO G.; NORONHA S. M. **Apoio à Decisão: Metodologias para Estruturação de Problemas e Avaliação Multicritério de Alternativas**. Florianópolis: Insular, 2001.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1989.

FERREIRA, A. B. H. Conceito de gestão, **Dicionário Aurélio Buarque de Holanda Ferreira online**, 2012.

FIA - FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. **Gestão Empresarial: o que é, como funciona e como aplicar**. São Paulo: FIA, 2018.

IFPI - FEDERAÇÃO INTERNACIONAL DA INDÚSTRIA FONOGRAFICA. **Anais do Congresso Anual IFPI: Global Music Report: State Of The Industry, 2019**. Londres: IFPI, 2020.

IFPI - FEDERAÇÃO INTERNACIONAL DA INDÚSTRIA FONOGRAFICA. **Anais do Congresso Anual IFPI: Global Music Report: State Of The Industry, 2021, Londres**. Londres: IFPI, 2021.

GALLETA, T. P. Para além das grandes gravadoras: percursos históricos, imaginários e práticas do "independente" no Brasil. **Música Popular em Revista**, ano 3, v. 1, p. 54-79, jul./dez., 2014.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, v. 6. São Paulo: Atlas, 2008.

GIORGIS, B. Z. "Derreto e me misturo aos milhões que me carregam": análise do discurso no videoclipe de "Rota", da Apanhador Só, em meio digital. Anais eletrônicos do **Congresso Brasileiro De Ciências Da Comunicação 39**. São Paulo: Intercom, 2016.

HERSCHMANN, M. **Indústria da Música em transição**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2010.

HRACS, J.; BRIAN, M.; SEMAN, M.; VIRANI, E.; ROUTLEDGE, T. **The Production and Consumption of Music in the Digital Age, Routledge studies in Human Geography**. Ed. Routledge, 2016.

KISCHINHEVSKY, M.; HERSCHMANN, M. A reconfiguração da indústria da música. **E-compós. Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação**, v. 14, n. 1. Brasília, DF, 2011.

LESLIE, D. **A esthetic Labour in Creative Industries: the case of independent musicians in Toronto, Canada**, v. 46, n. 1. Oxford, UK, 2014.

- LEYSHON, A. Time-space (and digital) compression: software formats, musical networks, and the reorganization of the music industry. **Environment and Planning A, University of Nottingham**, v. 33, n. 1. Reino Unido, 2001.
- LIKERT, R. **A Technique for the Measurement of Attitudes**. Chicago: G. F. Summers, 1970.
- MARCHI, L. **Indústria fonográfica e a Nova Produção Independente: o futuro da música brasileira**, v. 3, n. 7. São Paulo: Comunicação, Mídia e Consumo, 2006.
- MARTINS, P. A música ligeira para flauta na segunda metade do século XIX no Rio de Janeiro: breve panorama a partir de uma pesquisa hemerográfica. **Anais do Congresso de Música**. Minas Gerais: UFMG, 2020.
- MAUDONNET, D. **Estratégias de desenvolvimento na carreira musical: o impacto das mudanças tecnológicas e institucionais**. São Paulo: FGV, 2015.
- MAXIMIANO, A. C. **Introdução à administração**, 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- NAIANE, L. **IFPI: Mercado musical cresce 7,4% e o Brasil sai do Top 10**. Rio de Janeiro: Portal Pop Line, 2021.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**, 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- QUIRINO, M. G. **Incorporação das Relações de Subordinação na Matriz de Ordenação: Roberts em MCDA quando os Axiomas de Assimetria e Transitividade Negativa são Violados**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2002.
- RIBEIRO, D. **Dicionário Online de Português**. Dicio.com, 2020.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. 14. São Paulo, 2012.
- ROY, B. **Multicriteria methodology for decision aiding**. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1996.
- SALAZAR, L; SEBRAE. **Música Ltda: O negócio da música para empreendedores**. 2a. edição. Recife: CCS Gráfica e Editora, 2015.
- SALDANHA, L.V. Música & Mídia: A Música Popular Brasileira na indústria cultural. **Encontro nacional de história da mídia**, v. 9. Minas Gerais: UFOP, 2013.
- SANTANA, W. Independente sim, sozinho nunca: a música independente nos anos 2010. **Escola de Comunicações e Artes Centro De Estudos Latino-americanos Sobre Cultura E Comunicação**. São Paulo: USP 2020.

SEBRAE; ESPM. **Música Independente: Estudo de Mercado**. Brasília: Sebrae, 2008.

SEBRAE. **Música tocando negócios**. Brasília: Sebrae, 2015.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, P. **Taylor, Fayol e Ford: Um artigo sobre a História da Administração Científica e alguns dos seus principais atores**. Administradores.com, 2009.

SILVEIRA, JR. **Cabotagem brasileira: uma abordagem multicritério**. Curitiba: Appris, 2018.

SILVEIRA, JR., SOUSA, M. V., NUNES. R. R. **Avaliação multicritério da gestão colaborativa de grupos musicais independentes**. Brasília: UnB, 2021.

SOUSA, Marcus Vinícius de Oliveira. **Gestão colaborativa de grupos musicais independentes: uma avaliação multicritério**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

SOUZA, F. A. S.; LEMOS, A. H. C. **Terceirização e resistência no Brasil: o Projeto de Lei n.4.330/04 e a ação dos atores coletivos**, v. 14, n. 4, dez. Rio de Janeiro: EBAPE, 2016.

SOLER, A. **Mercado musical cresce 9,7% em 2018; Brasil é destaque**. Brasília: UBC, 2019.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1995.

VICENTE, E. A vez dos independentes: um olhar sobre a produção independente do país. **E-compós. Revista da Associação Nacional da Pós-Graduação em Comunicação**, v. 7, p. 1-19. São Paulo, 2006.

VIVEIRO, F.T.N.; NAKANO, D. N. Cadeia de produção da indústria fonográfica e as gravadoras independentes. **Anais do Encontro Nacional De Engenharia De Produção**, p. 11. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2008.

WAGNER, H. M. **Pesquisa Operacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1986.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: UFSC, 2009.

## APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE PESQUISA – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA DE CAMPO

### **Avaliação da Gestão dos artistas do segmento musical brasileiro.**

Esta pesquisa é parte de um trabalho de conclusão do curso de Administração da Universidade de Brasília. Trata-se de uma pesquisa de campo com o objetivo de avaliar o estado atual da Gestão dos artistas do segmento musical brasileiro, independente ou com gestão terceirizada.

Por meio deste questionário será realizada a coleta de dados, que serão analisados posteriormente. As análises, com sugestões e recomendações, estarão disponíveis para os respondentes que desejarem. Considere seus conhecimentos e experiência sobre gestão dos artistas, avalie os itens do questionário.

Preencha:

Nome (gestor) : \_\_\_\_\_ .Idade: \_\_\_\_ .Cidade: \_\_\_\_\_

Nome do artista/banda: \_\_\_\_\_ .Tempo de carreira: \_\_\_\_\_

Para avaliar os itens a seguir, marque um (X) nos parênteses:

<b>Gestão - Gravadora - Capacidade de Produção</b>				
( ) Ruim	( ) Regular	( ) Bom	( ) Muito Bom	( ) Excelente

<b>Gestão - Gravadora - Nível de Especialização dos profissionais</b>				
( ) Ruim	( ) Regular	( ) Bom	( ) Muito Bom	( ) Excelente

<b>Gestão - Gravadora - Qualidade de equipamentos</b>				
( ) Ruim	( ) Regular	( ) Bom	( ) Muito Bom	( ) Excelente

<b>Gestão de Carreira - Planejamento da Carreira</b>				
( ) Ruim	( ) Regular	( ) Bom	( ) Muito Bom	( ) Excelente

<b>Gestão de Carreira - Estratégia de execução</b>				
( ) Ruim	( ) Regular	( ) Bom	( ) Muito Bom	( ) Excelente

<b>Gestão Financeira – Análises e controles das finanças</b>				
( ) Ruim	( ) Regular	( ) Bom	( ) Muito Bom	( ) Excelente

<b>Gestão de <i>Marketing</i> - divulgação por meio do rádio</b>				
( ) Ruim	( ) Regular	( ) Bom	( ) Muito Bom	( ) Excelente

<b>Gestão de <i>Marketing</i> - divulgação via televisão</b>				
( ) Ruim	( ) Regular	( ) Bom	( ) Muito Bom	( ) Excelente

<b>Gestão de <i>Marketing</i> – divulgação via jornal</b>				
( ) Ruim	( ) Regular	( ) Bom	( ) Muito Bom	( ) Excelente

<b>Gestão de <i>Marketing</i> – divulgação por meio das mídias sociais</b>				
( ) Ruim	( ) Regular	( ) Bom	( ) Muito Bom	( ) Excelente

<b>Gestão de <i>Marketing</i> via <i>Branding</i> (identidade/ valor da marca para o público)</b>				
( ) Ruim	( ) Regular	( ) Bom	( ) Muito Bom	( ) Excelente

<b>Gestão - <i>Shows</i> - Quantidade mensal</b>				
( ) Ruim 0 show	( ) Regular 1 show	( ) Bom 2 shows	( ) Muito Bom 3 shows	( ) Excelente 4 ou mais shows

<b>Gestão - Shows - Variedade no Cardápio</b>				
( ) Ruim Não tem cardápio	( ) Regular 1 tipo de show	( ) Bom 2 tipos de shows	( ) Muito Bom 3 tipos de shows	( ) Excelente 4 ou mais tipos de shows

<b>Gestão Jurídica - Atuação da área</b>				
( ) Ruim	( ) Regular	( ) Bom	( ) Muito Bom	( ) Excelente

<b>Gestão de Turnês - Quantidade Anual</b>				
( ) Ruim 0 turnês	( ) Regular 1 turnê	( ) Bom 2 turnês	( ) Muito Bom 3 turnês	( ) Excelente mais de 3

<b>Gestão de Turnês - Qualidade (<i>transporte, hospedagem e estrutura dos shows</i>)</b>				
( ) Ruim	( ) Regular	( ) Bom	( ) Muito Bom	( ) Excelente
<b>Gestão de <i>Merchandising</i>/loja - variedade dos produtos</b>				
( ) Ruim 1 produto	( ) Regular 2 produtos	( ) Bom 3 produtos	( ) Muito Bom 4 produtos	( ) Excelente 5 ou mais produtos

<b>Gestão de <i>Merchandising</i>/loja - qualidade dos produtos</b>				
( ) Ruim	( ) Regular	( ) Bom	( ) Muito Bom	( ) Excelente

<b>Gestão de <i>Merchandising</i>/loja - alcance da divulgação</b>				
( ) Ruim	( ) Regular	( ) Bom	( ) Muito Bom	( ) Excelente

<b>Gestão de <i>Merchandising</i>/loja - Receita</b>				
( ) Ruim	( ) Regular	( ) Bom	( ) Muito Bom	( ) Excelente



## APÊNDICE B – ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

Análise de sensibilidade								
Aplicação da fórmula para distribuição dos pesos								
PVF	PVF 1	PVF 2	PVF 3	PVF 4	PVF5	PVF 6	PVF 7	PVF 8
Pesos	20%	15%	14%	13%	12%	10%	9%	7%
PVF 1 + 10%	0,22	0,146	0,136	0,1365	0,117	0,0975	0,0877	0,068
PVF 1 - 10%	0,18	0,153	0,143	0,1435	0,123	0,1	0,0922	0,071
PVF 2 + 10%	0,195	0,17	0,1367	0,126	0,117	0,0976	0,0878	0,0683
PVF 2 - 10%	0,2047	0,13	0,1432	0,133	0,122	0,102	0,0921	0,0716
PVF 3 + 10%	0,1976	0,148	0,15	0,128	0,1186	0,0988	0,088	0,0691
PVF 3 - 10%	0,2023	0,1514	0,13	0,1315	0,121	0,1011	0,091	0,0708
PVF 4 + 10%	0,197	0,1482	0,1383	0,14	0,1186	0,0988	0,088	0,069
PVF 4 - 10%	0,202	0,1517	0,1416	0,12	0,1213	0,101	0,091	0,07
PVF 5 + 10%	0,197	0,148	0,138	0,128	0,13	0,098	0,088	0,069
PVF 5 - 10%	0,202	0,151	0,141	0,131	0,11	0,1011	0,091	0,07
PVF 6 + 10%	0,197	0,148	0,138	0,1295	0,118	0,11	0,089	0,069
PVF 6 - 10%	0,202	0,1516	0,1415	0,1314	0,1213	0,09	0,091	0,07
PVF 7 + 10%	0,1978	0,14835	0,138	0,128	0,118	0,098	0,1	0,069
PVF 7 - 10%	0,2021	0,1516	0,1415	0,1314	0,1213	0,101	0,08	0,07
PVF 8 + 10%	0,1978	0,1483	0,1384	0,1286	0,118	0,0989	0,089	0,08
PVF 8 - 10%	0,2021	0,1516	0,1415	0,1313	0,1212	0,101	0,09096	0,06